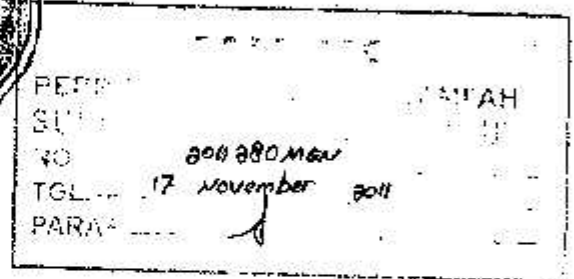


SKRIPSI

ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI PADA PT. BANGKINANG PEKANBARU



OLEH

DARSONO

NIM. 10571001767

JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SULTAN SYARIF KASIM RIAU

2011

SKRIPSI

ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI PADA PT. BANGKINANG PEKANBARU

**DIAJUKAN UNTUK MEMPEROLEH GELAR
SARJANA EKONOMI (SE)**



OLEH

DARSONO

NIM. 10571001767

**PROGRAM S1
JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SULTAN SYARIF KASIM RIAU**

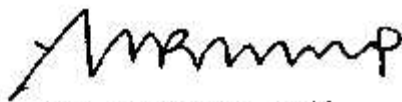
2011

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

NAMA : DARSONO
NIM : 10571001767
FAKULTAS : EKONOMI DAN ILMU SOSIAL
JUDUL : ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI
PADA PT. BANGKINANG PEKANBARU

DI SETUJUI OLEH:

PEMBIMBING I



Drs. ALMASRI, M.Si

NIP. 19670801. 200501. 1007

PEMBIMBING II



NURLASERA, SE., M.Si

NIP. 197306012007102003

MENGETAHUI:

DEKAN



Drs. AZWAR HARAHAP, M.Si

NIP. 19560202. 198403. 1002

KETUA JURUSAN



MAHENDRA ROMUS, M.Ec., PhD

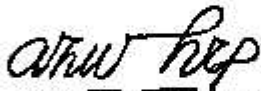
NIP. 19711119. 2005501. 1004

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

NAMA : DARSONO
NIM : 10571001767
FAKULTAS : EKONOMI DAN ILMU SOSIAL
JUDUL : ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI PADA
PT. BANGKINANG PEKANBARU

PANITIA PENGUJI

KETUA



Drs. AZWAR HARAHAP, M.Si

NIP. 19560202. 198403. 1002

SEKRETARIS

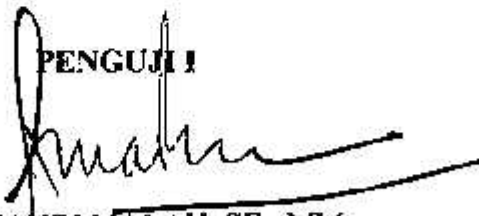


RICHI AFRIZON, SE

NIK. 1003100130

ANGGOTA

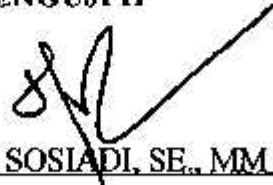
PENGUJI I



RIKI HANRI MALAU, SE., MM

NIP. 19710124 200701 1020

PENGUJI II



MULIA SOSIADI, SE., MM., Ak

NIP. 19761217 200901 1 014

ABSTRAK

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Pada PT Bangkinang Pekanbaru

Oleh :
Darsono

Penelitian ini dilakukan pada PT Bangkinang Pekanbaru Jalan Taskurun No 09 Pekanbaru yang berlangsung pada bulan April 2011 hingga selesai. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis budaya organisasi, menganalisis produktivitas kerja karyawan bagian produksi, dan sejauh mana budaya organisasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan bagian produksi pada PT. Bangkinang Pekanbaru. Hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut: "Diduga bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan bagian produksi pada PT Bangkinang Pekanbaru". Dalam penelitian ini pengambilan sampel dilakukan secara proportional sampling dan penentuan sampel menggunakan rumus slovin. Analisis data yang digunakan adalah metode analisis kuantitatif dengan menggunakan program SPSS 16, yaitu analisis regresi linier sederhana yang digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel budaya organisasi (X) dengan variabel produktivitas kerja (Y).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif budaya organisasi (X) terhadap produktivitas kerja karyawan (Y) pada PT. Bangkinang Pekanbaru. Hal ini dilihat dan dibuktikan dari nilai R square (koefisien determinasi) sebesar 0,337 yang artinya 33,7% produktivitas kerja dipengaruhi oleh budaya organisasi. Sedangkan sisanya sebesar 66,3% lainnya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti pada penelitian ini seperti kompensasi, pendidikan dan pelatihan dan lingkungan kerja. Penelitian ini menggunakan regresi linier sederhana, hasil uji regresi menunjukkan secara statistik $t \text{ tabel } 1,673 < t \text{ hitung } 5,240$ dengan nilai signifikansi probabilitas sebesar $0,000 > \alpha = 0,05$ maka hipotesis penelitian diterima.
Kata kunci: budaya organisasi, produktivitas kerja

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Segala puji dan syukur kehadiran Allah SWT, Rabb semesta alam, yang senantiasa melimpahkan rahmat serta hidayah-Nya kepada para hamba-hamba-Nya sehingga skripsi penulis dengan judul, **“Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Pada PT. Bangkinang Pekanbaru”** dapat diselesaikan. Shalawat serta salam semoga tetap tecurah kepada Tauladan terbaik, pemimpin umat yang telah mengorbankan segala daya dan upaya yang Beliau miliki untuk membimbing manusia dari kegelapan menuju cahaya terang benderang.

Begitu banyak kendala yang penulis hadapi selama menyelesaikan skripsi ini. Namun *alhamdulillah* dukungan dan dorongan masih lebih banyak jumlahnya. Penulis menyadari bahwa skripsi masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, saran dan kritik membangun sangat diharapkan. Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan serta dukungan dari semua pihak. Untuk itu penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Allah SWT
2. Rasulullah Muhammad SAW
3. Ibu Sakiyah dan Bapak Jawik Kromo yang tersayang... terima kasih untuk kasih sayang, pengorbanan, dukungan dan kepercayaan yang telah

dianugrahkan kepada putramu ini. Semoga Allah menganugerahkan surganya untuk kalian.

4. Ketua Jurusan Manajemen Bapak Mahendra Romus, M.Ec., Phd
5. Sekretaris Jurusan Manajemen, Ibu Lusiawati, SE., MBA
6. Dosen Pembimbing Bapak Drs. Almasri, Msi, dan Ibu Nurlasera, SE, Msi
7. Para Staf Pengajar dan pegawai Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial UTN SUSKA Riau
8. Pimpinan PT. Bangkinang Pekanbaru beserta karyawan yang telah membantu penulis dalam mengumpulkan data-data dan informasi yang diperlukan.
9. Keluarga (Brother & Sister) di Riau dan Papua (Wagiman Hadi Saputra, ST; Sariman, SP; Siti Maryam Febriana, CSE.i; Willy Pradilla Agusta & Fikri Aidi! Mulya; Cindy Claudia; Canny Clever Choarcoal & Ricca Anjelique), Jambi (Amin's Family), Lampung dan Palembang (Ing. Bagas Pranoto; Wiwit Oktaviani, Ssi., MT; Marinda, Spd)
10. Guru-guru yang telah membimbing di jalan penuh onak duri ini (H. Akmal A. Munir, Lc., MA; DR. Irwan Taslapratama, MSc; DR. H. Dasman Yahya Ma'ali, Lc., MA; DR. H. Hidayatullah Ismail, Lc., MA; Helmi Basri, Lc; Yon Hendry, Lc., MA serta H. Syafriel Siregar, S.Thi dan adik-adik di ISC Al-Iqtishodi Fekonsos Uin Suska Riau

Pekanbaru, 8 Juni 2011

Penulis,

Darsono

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
BAB I: PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	5
1.4 Sistematika Penulisan	6
BAB II: TELAAH PUSTAKA	
2.1 Budaya Organisasi	8
2.1.1 Teori dan Definisi Budaya Organisasi	8
2.1.2 Faktor-faktor dan Pembentuk Budaya Organisasi	12
2.1.3 Dimensi dan Elemen Budaya Organisasi	15
2.1.4 Fungsi Budaya Organisasi	18
2.2 Produktivitas Kerja	
2.2.1 Pengertian Produktivitas Kerja	19
2.2.2 Karakteristik Produktivitas Kerja	23
2.2.3 Faktor-faktor yang Pembentuk Produktivitas Kerja	24
2.2.4 Hubungan Budaya Organisasi dan Produktivitas Kerja	28
2.2 Kerangka Pemikiran	30
2.3 Penelitian Terdahulu	31
2.4 Hipotesis Penelitian	32

2.5 Variabel penelitian.....	33
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Lokasi Penelitian.....	35
3.2 Jenis dan Sumber Data.....	35
3.3 Metode Pengumpulan Data.....	36
3.4 Populasi dan Sampel.....	36
3.5 Analisis Data.....	42
3.6 Uji Kualitas Data.....	40
3.6.1 Validitas.....	40
3.6.2 Reliabilitas.....	41
3.6.3 Uji Normalitas.....	41
3.6.4 Uji Regresi Linier Sederhana.....	42
BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	
4.1 Sejarah Singkat Perusahaan.....	43
4.1.1 Struktur Organisasi.....	44
4.1.2 Direktur.....	48
4.1.3 Kepala Bagian Pabrik.....	48
4.1.4 Kepala Bagian Kendali Mutu.....	50
4.1.5 Kepala Bagian Pembelian.....	50
4.1.6 Kepala Bagian Personalia.....	50
4.1.5 Kepala Bagian Produksi.....	51
4.1.5 Kepala Bagian Ekspor.....	52
4.1.5 Kepala Bagian Administrasi Umum.....	52
4.1.5 Kepala Bagian Keuangan.....	53
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN	
5.1 Karakteristik Responden.....	55

5.1.1 Jenis Kelamin	55
5.1.2 Usia Responden	55
5.1.3 Pendidikan Responden	56
5.2 Analisis Budaya Organisasi	57
5.2.1 Keterlibatan (Involvement)	59
5.2.2 Konsistensi (Consistency).....	62
5.2.3 Adaptabilitas (Adaptability)	67
5.3.4 Misi (Mission).....	72
5.3 Analisis Produktivitas Kerja	81
5.2.1 Kebijakan dan Praktek Manajemen	82
5.2.2 Karakteristik Lingkungan	87
5.2.3 Karakteristik Pekerja	91
5.3.4 Karakteristi Organisasi.....	96
5.4 Analisa Regresi Linier Sederhana.....	103
 BAB V PENUTUP	
5.1 Kesimpulan	114
5.2 Saran	114
 DAFTAR PUSTAKA	116
LAMPIRAN-LAMPIRAN	
BIOGRAFI	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Jumlah Produktivitas Tenaga Kerja.....	3
Tabel 2.1 Deskripsi dan Indikator Penelitian.....	
Tabel 5.1 Jumlah Jenis Kelamin Responden	55
Tabel 5.2 Komposisi Usia Responden	56
Tabel 5.3 Komposisi Pendidikan Responden.....	56
Tabel 5.4 Tanggapan responden tentang partisipasi karyawan.....	59
Tabel 5.5 Tanggapan responden tentang suasana kerja.....	61
Tabel 5.6 Tanggapan responden tentang kedisiplinan	63
Tabel 5.7 Klasifikasi tingkat kecelakaan kerja.....	65
Tabel 5.8 Tanggapan responden tentang bekerjasama.....	66
Tabel 5.9 Tanggapan responden tentang kondisi pasar dan persaingan	68
Tabel 5.10 Tanggapan responden tentang sikap dan kualitas.....	70
Tabel 5.11 Tanggapan responden tentang visi dan misi perusahaan	73
Tabel 5.12 Tanggapan responden tentang komitmen	75
Tabel 5.13 Rekapitulasi hasil variabel budaya organisasi	78
Tabel 5.14 Tanggapan responden tentang sumberdaya perusahaan	82
Tabel 5.15 Tanggapan responden tentang hasil kerja mencapai target.....	85
Tabel 5.16 Target produksi dan realisasi produksi	88

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Faktor-faktor Pembentuk Budaya Organisasi	12
Gambar 2.2 Pola Munculnya Budaya Organisasi	13
Gambar 2.3 Bagaimana Organisasi membentuk Budaya	14
Gambar 2.4 Kerangka Pemikiran	31
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Perusahaan	55
Gambar 5.1 Diagram P-P Normalitas	107

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Saat ini zaman mengalami perubahan dan perkembangan yang sangat pesat. Kemajuan demi kemajuan telah dialami oleh manusia. Dan kemajuan-kemajuan baik yang bersifat keilmuan maupun kebudayaan tersebut telah memberikan manfaat yang sangat besar bagi kehidupan manusia. Di tengah-tengah kemajuan tersebut, iklim kompetisi (persaingan) baik yang bersifat pribadi hingga kolektif menjadi konsekuensi logis dari keinginan untuk maju dari pribadi-pribadi maupun dari kelompok-kelompok yang ada di masyarakat. Persaingan yang terjadi ditunjukkan dengan banyaknya perusahaan yang muncul, berkembang, dan aktif dalam lingkungan sehari-hari. Persaingan yang sehat merupakan hal positif bagi setiap perusahaan. Namun tidak selamanya persaingan sehat yang berjalan, sebab kadangkala muncul persaingan yang tidak sehat pula. Hal ini menjelaskan bahwa betapa ketatnya persaingan di dunia usaha.

Dalam persaingan yang semakin ketat tersebut membuat perusahaan menyadari pentingnya memiliki kondisi perusahaan yang kondusif yang dapat memberikan dorongan pada Sumber Daya manusia (SDM) yang bekerja di dalam perusahaan untuk berupaya sekuat tenaga mencapai misi dan tujuan perusahaan. Dan kondisi perusahaan yang kondusif tersebut tercipta dari budaya perusahaan yang dibangun dan diterapkan pada organisasi perusahaan.

Hal-hal yang dilihat, didengar dan dirasakan ketika berada di dalam perusahaan, nilai-nilai yang mendukung dan memotivasi karyawan dalam menjalankan tugasnya, serta keyakinan yang diyakini di dalam perusahaan memberikan dampak pada pola kerja yang diterapkan dalam perusahaan. Budaya organisasi merupakan kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dalam membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Dimana tentunya budaya yang dibangun harus sejalan dengan tindakan yang akan diambil oleh perusahaan seperti merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan.

Konsep budaya organisasi sendiri dalam beberapa dekade ini diyakini sebagai salah satu alat untuk mencapai produktivitas perusahaan. Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan yang mempengaruhi produktivitas kerja, karena budaya organisasi mempengaruhi pemikiran, perasaan, dan tindakan manusia yang terlibat dalam perusahaan.

PT Bangkinang Pekanbaru sebagai perusahaan yang bergerak di bidang produksi dan penjualan karet tentu menyadari bahwa dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan dibutuhkan nilai-nilai dan keyakinan yang membantu karyawan dalam bertindak, berpikir, dan menyelesaikan masalah. Sistem nilai yang sudah terinternalisasi dan menjadi budaya organisasi yang kuat –dalam arti dipahami, dimengerti, dan dijalankan dapat menumbuhkan rasa kepemilikan, membangkitkan semangat kerja, dan dapat mendatangkan sukses bagi perusahaan. Budaya yang dijalankan oleh semua anggota perusahaan secara konsisten dapat menciptakan hidup

dimengerti, dan dijalankan dapat menumbuhkan rasa kepemilikan, membangkitkan semangat kerja, dan dapat mendatangkan sukses bagi perusahaan. Budaya yang dijalankan oleh semua anggota perusahaan secara konsisten dapat menciptakan hidup berorganisasi yang terbuka, karyawan perusahaan bebas mengemukakan pikiran, perasaan dan berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Suasana yang demikian tentu akan membuat karyawan bekerja lebih baik, yang tentunya akan membuat perusahaan menjadi efektif dalam upaya pencapaian tujuannya.

Tabel 1.1 Jumlah Produktivitas Tenaga Kerja Karyawan bagian Produksi pada PT. Bangkinang Pekanbaru Tahun (2005-2011)

Tahun (1)	Jumlah Tenaga Kerja (Orang) (2)	Jumlah Produksi (Kg) (3)	Produktivitas Tenaga Kerja (Kg/Orang) (4) = (3) : (2)	Perubahan Produktivitas Tenaga Kerja (%)
2005	119	24.216.000	225.495,79	-
2006	119	26.762.400	227.772,17	1,01
2007	120	25.762.400	223.020,00	-2,52
2008	122	27.669.600	230.580,00	3,38
2009	122	26.762.400	233.420,00	1,23
2010	122	27.216.000	236.800,00	1,45

Sumber: PT Bangkinang Pekanbaru

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat diketahui bahwa hasil produktivitas tenaga kerja bagian produksi pada PT Bangkinang Pekanbaru selama 6 tahun terakhir. Pada tahun 2006 produktivitas tenaga kerja, yaitu sebesar 1,01 %, pada tahun 2007 produktivitasnya menurun sebesar 2,52 %, pada tahun 2008 terjadi peningkatan produktivitas tenaga kerja sebesar 3,38 %, tahun 2009 mengalami peningkatan

produktivitas kembali sebesar 1,23 %, dan terakhir pada tahun 2010 terjadi peningkatan produktivitas sebesar 1,45 %. Tinggi rendahnya produktivitas kerja karyawan pada setiap tahun akan sangat berdampak besar terhadap kestabilan produksi perusahaan. Hal ini menunjukkan terjadinya fluktuasi produktivitas kerja karyawan yang tentunya akan mempengaruhi tingkat profitabilitas perusahaan. Jika hal itu tidak dicari solusinya, maka dikhawatirkan akan membawa dampak besar pada tingkat kualitas operasional perusahaan.

Perusahaan tentunya membutuhkan adanya kemajuan dan kestabilan dalam operasional perusahaannya. Adanya data fluktuasi dalam produktivitas kerja karyawan tentu saja menjadi hal yang sangat diperhatikan oleh perusahaan sebagai sebuah organisasi bisnis. Budaya organisasi sebagai salah satu cara paling efektif yang digunakan oleh perusahaan dalam meningkatkan produktivitas perusahaan melalui pengoptimalan fungsi budaya organisasi.

Berdasarkan data-data yang ada diatas di atas, serta mengingat pentingnya membangun budaya organisasi- yang merupakan salah satu komponen penting dalam pencapaian produktivitas kerja karyawan bagian produksi, maka diperlukan penelitian lebih jauh mengenai:

“Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi pada PT Bangkinang Pekanbaru”

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang penelitian yang telah diuraikan di atas, maka permasalahan yang akan dibahas bersumber pada dua hal pokok yaitu budaya organisasi dan produktivitas organisasi. Dari kedua hal pokok tersebut dapat diidentifikasi permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana Budaya organisasi yang dibangun pada PT Bangkinang Pekanbaru
2. Bagaimana Produktivitas kerja karyawan bagian produksi pada PT Bangkinang Pekanbaru
3. Sejauhmana Budaya organisasi berpengaruh terhadap Produktivitas kerja karyawan bagian produksi pada PT Bangkinang Pekanbaru

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

Maksud diadakannya penelitian ini adalah untuk memperoleh data dan informasi yang diperlukan guna diolah, dianalisis, dan diinterpretasikan, yang hasilnya akan digunakan sebagai salah satu syarat dalam menempuh ujian sidang sarjana pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Menganalisis Budaya organisasi yang dibangun pada PT Bangkinang Pekanbaru
- b. Menganalisis Produktivitas kerja karyawan bagian Produksi pada PT Bangkinang Pekanbaru

- c. Mengetahui pengaruh Budaya organisasi terhadap Produktivitas kerja karyawan bagian produksi pada PT Bangkituang Pekanbaru

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

- a) Untuk menambah wawasan dan pemahaman ilmu pengetahuan di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya dalam masalah yang berkaitan dengan Produktivitas kerja karyawan bagian produksi.
- b) Untuk meningkatkan pengetahuan dan pemahaman mengenai Budaya organisasi, terutama yang berhubungan dengan bidang yang sedang dipelajari yaitu Manajemen Sumber Daya Manusia umumnya dan Produktivitas kerja karyawan bagian produksi khususnya
- c) Dapat menjadi salah satu bahan evaluasi mengenai sejauh mana produktivitas penerapan Budaya organisasi yang telah di terapkan (dilakukan) oleh perusahaan selama ini.
- d) Dapat menjadi bahan masukan dan pertimbangan mengenai faktor-faktor yang turut mempengaruhi pencapaian Produktivitas kerja yang dimiliki perusahaan.

1.4 Sistematika Penulisan

Dalam penulisan ini, penulis akan membagi dalam enam bab. Secara garis besarnya adalah sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini berisikan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini penulis mengemukakan berbagai teori yang berhubungan dengan penelitian ini, yang akan dapat mengemukakan suatu hipotesis dan variabel penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Berisi tentang lokasi penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, populasi dan sampel serta analisis data.

BAB IV : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Pada bab ini diuraikan mengenai gambaran umum perusahaan yang menyangkut sejarah berdirinya perusahaan, struktur organisasi perusahaan serta aktivitas perusahaan.

BAB V : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dijelaskan tentang pembahasan dan analisa dari hasil penelitian.

BAB VI : KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini merupakan bab penutup, di mana pada bab ini berisi kesimpulan dan saran-saran yang mungkin berguna bagi perusahaan.

BAB II

TINJUAN PUSTAKA

2.1 Budaya Organisasi

2.1.1 Teori dan Definisi Budaya Organisasi

Budaya Organisasi di sini merupakan terjemahan dari kata *Organization Culture*, dari definisi-definisi yang dikemukakan oleh para ahli, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah suatu pola asumsi dasar yang dimiliki oleh anggota organisasi yang berisi nilai-nilai, norma-norma dan kebiasaan yang mempengaruhi pemikiran, pembicaraan, tingkah laku, dan cara kerja karyawan sehari-hari, sehingga akan bermuara pada kualitas kinerja perusahaan. Dengan demikian, budaya perusahaan merupakan solusi yang secara konsisten dapat berjalan dengan baik, bagi sebuah kelompok dalam menghadapi persoalan-persoalan di dalam dan di luar kelompoknya.

Budaya organisasi menurut Susanto, AB. (1999:3): "Suatu nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan penyesuaian integrasi ke dalam organisasi, sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku."

Budaya organisasi menurut Schein, H. (2002:12): Budaya organisasi sebagai suatu perangkat asumsi dasar akan membantu anggota kelompok dalam memecahkan masalah pokok dalam menghadapi kelangsungan hidup, baik dalam lingkungan eksternal maupun internal, sehingga akan membantu anggota kelompok dalam

mencegah ketidakpastian situasi. Pemecahan masalah yang telah ditemukan ini kemudian dialihkan pada generasi berikutnya sehingga akan memiliki kesinambungan.

Menurut Koentjoroningrat (1994: 5), budaya itu sendiri memiliki tiga tingkatan yang saling berinteraksi satu sama lain. Tingkatan yang pertama berupa benda-benda hasil kecerdasan dan kreasi manusia (*artefacts dan creation*). Tingkatan kedua adalah nilai-nilai dan ideologi yang merupakan aturan, prinsip, norma, nilai, dan moral yang menuntun organisasi dan merupakan harta kekayaan yang ingin mereka penuhi. Tingkatan ketiga adalah asumsi dasar yang tidak disadari mengenai keadaan kebenaran dan kenyataan, kemanusiaan, hubungan manusia dengan alam, hubungan antar manusia, keadaan waktu dan alam semesta.

Budaya organisasi didefinisikan sebagai perencanaan bersama dari pola pikir (*collective programming mind*) yang membedakan anggota-anggota dari suatu kelompok masyarakat dengan kelompok dari suatu budaya yang lain. Pola pikir ini pada dasarnya hanya ada dalam pikiran individu yang kemudian mengalami kristalisasi dan memiliki bentuk. Pada gilirannya pola pikir bersama ini akan meningkatkan sikap mental para anggota kelompok tersebut (Hofstade, Geerst (2005:32)

Menurut Schiffman dan Kanuk (1997): Budaya adalah “*Sum total of learned beliefs, values, and customs that serve to direct consumer behavior of members of a particular society*” atau budaya merupakan sekumpulan keyakinan yang dipelajari, nilai dan kebiasaan yang mengarahkan perilaku konsumen dari suatu anggota masyarakat tertentu.

Budaya adalah kompleks nilai, gagasan, sikap, dan simbol lain yang bermakna yang melayani manusia untuk berkomunikasi, membuat tafsiran dan

mengevaluasi sebagai anggota masyarakat. Budaya dan nilai-nilai diteruskan dari satu generasi ke generasi yang lain

Budaya melengkapi orang dengan rasa identitas dan pengertian perilaku yang dapat diterima di dalam masyarakat. Beberapa dari sikap perilaku yang lebih penting yang dipengaruhi oleh budaya adalah sebagai berikut:

1. Rasa diri dan ruang
2. Komunikasi dan bahasa
3. Pakaian dan penampilan
4. Makanan dan kebiasaan makan
5. Waktu dan kesadaran akan waktu
6. hubungan (keluarga, organisasi, pemerintah, dan sebagainya)
7. Nilai dan norma
8. Kepercayaan dan sikap
9. Proses mental dan pembelajaran
10. Kebiasaan kerja dan praktek

Budaya mempengaruhi penggerak yang memotivasi orang untuk mengambil tindakan yang lebih jauh –bahkan untuk motif yang bermacam-macam seperti kebebasan, kemampuan baca tulis, atau kegairahan. Budaya dari suatu masyarakat menentukan bentuk komunikasi apa yang diizinkan sehubungan dengan masalah ini dan kerap sifat dan tingkat perilaku mencari yang dianggap sesuai oleh individu.

Menurut Denison, Daniel R (2001:2), “Budaya organisasi adalah suatu istilah yang muncul untuk mengartikan variabel-variabel perilaku yang menarik banyak penelitian. Budaya itu sendiri mengacu pada nilai keyakinan dan prinsip-prinsip yang ada sebagai dasar untuk mengelola organisasi.

Prinsip dasar tersebut akan diperjelas dan didukung oleh praktek manajemen dan perilaku yang ada

Budaya organisasi adalah asumsi dasar yang telah ditemukan kelompok, ditentukan, dan dikembangkan melalui proses belajar untuk menghadapi persbalaan penyesuaian (adaptasi) kelompok esksternal dan integrasi kelompok internal (Schein, 1985: 168)

Marvin Bowers (203:4) mendefinisikan budaya organisasi dengan pernyataan *"The way we doing things around here"*. Budaya organisasi adalah sesuatu yang khas dari suatu organisasi. Membangun budaya organisasi merupakan salah satu cara untuk membantu menemukan arti dan akhirnya menikmati apa yang dikerjakan seseorang. Budaya organisasi yang kuat dapat menumbuhkan kesetiaan dan membangkitkan kesenangan dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Budaya organisasi yang kuat dapat menjadi pegangan yang mantap bagi setiap anggota yang bekerja di dalam organisasi. Budaya organisasi menggambarkan aturan main yang berlaku dalam organisasi. Berisi kesimpulan partisipan (anggota organisasi) tentang apa yang dialami mereka, bukan berisi aturan-aturan formal tertulis. Budaya organisasi merupakan konsep dari pola-pola pikir yang direfleksikan dan diperkuat oleh perilaku setiap anggota organisasi, merupakan pola-pola asumsi dasar yang meliputi cara berpikir dan bertindak laku mengenai tujuan organisasi. Pola-pola asumsi dasar ini dikembangkan oleh suatu organisasi karena dianggap penting diajarkan kepada seluruh karyawannya sebagai cara yang tepat untuk berpikir, melihat, merasakan, dan memecahkan suatu masalah. Adanya budaya organisasi membuat karyawan

mengetahui apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, dan mengapa harus melakukan hal tersebut sehingga karyawan lebih yakin dalam bertindak.

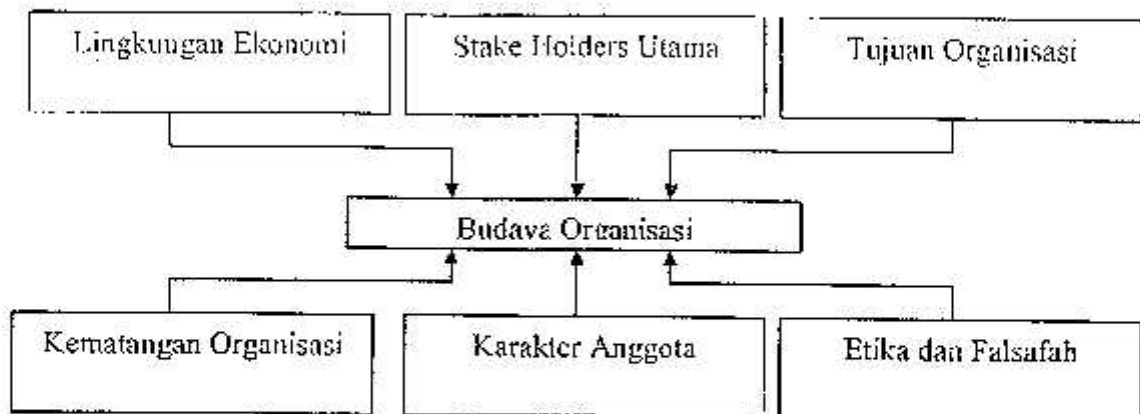
Setiap tingkatan budaya memiliki tendensi alamiah untuk mempengaruhi tingkatan budaya yang lain. Hal ini barangkali paling jelas terlihat dari segi nilai-nilai bersama yang mempengaruhi perilaku suatu kelompok-komitmen terhadap pelanggan, misalnya, mempengaruhi kecenderungan kecepatan seseorang menanggapi keluhan pelanggan. Tetapi kausalitas dapat juga mengalir dengan arah lain juga-perilaku dan praktik dapat mempengaruhi nilai. Karyawan yang tak pernah memiliki kontak apapun dengan pasar, apabila mulai berinteraksi dengan para pelanggan dan masalah serta kebutuhan mereka, maka para karyawan itu sering mulai menilai kepentingan pelanggan lebih tinggi.

2.1.2 Faktor-faktor dan Proses Pembentukan Budaya Organisasi

Budaya suatu organisasi dibangun dari kepercayaan yang dipegang teguh secara mendalam tentang bagaimana organisasi seharusnya dijalankan atau beroperasi. Budaya merupakan sistem kerja organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para anggota berperilaku. Adapun faktor-faktor yang membentuk budaya (Cusway, Barry (1995:26)) dapat dilihat dalam bagan sebagai berikut :

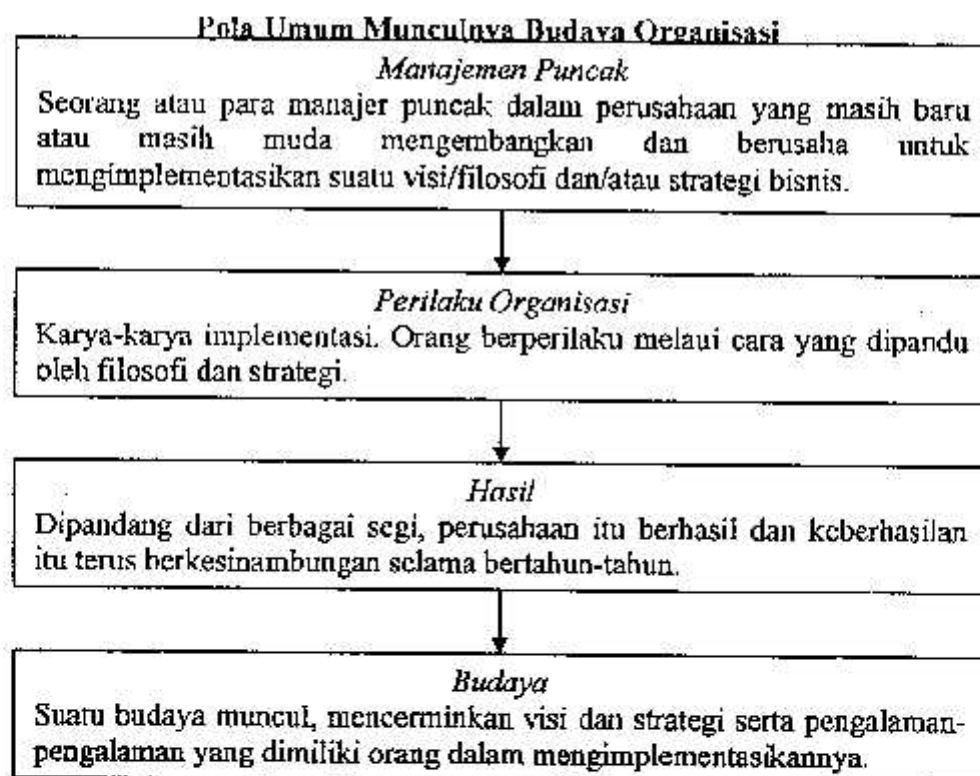
Gambar 2.1

Faktor-faktor Pembentuk Budaya Organisasi



Sumber: Perilaku dan Desain Organisasi, Barry Cusway, (Jakarta: Gramedia, 1995:26)

Secara umum Kotter & Heskett (1997:9) menggambarkan pola munculnya budaya organisasi sebagai berikut

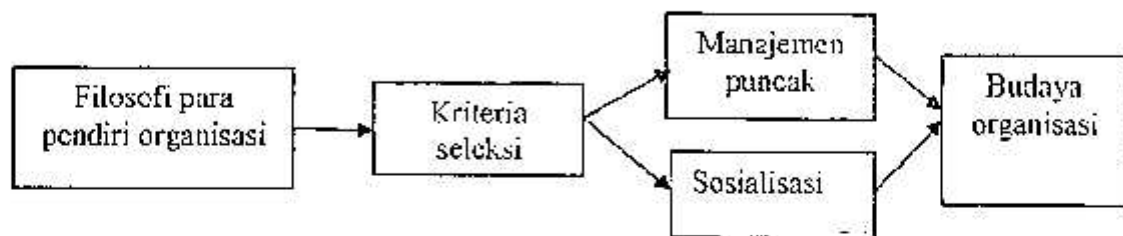


Sedangkan menurut Chataab (2007: 12) proses pembentukan budaya organisasi, yaitu: pembentukan atau menciptakan budaya, pemeliharaan atau

mempertahankan budaya, pengembangan budaya organisasi dan terakhir adaptasi proses budaya.

Gambar 2.3

Bagaimana Organisasi Membentuk Budaya?



Sumber: Chatab, 2007: 12

Penjelasan Diagram di atas, filosofi pendiri organisasi merupakan sumber utama sebuah budaya organisasi. Artinya para pendiri organisasi secara tradisional mempunyai dampak yang penting dalam pembentukan budaya awal organisasi.

Seleksi untuk menentukan kriteria yang dianggap paling tepat untuk menjadi anggota organisasi. Ini merupakan kekuatan dalam mempertahankan budaya organisasi. Tujuan utama dalam proses seleksi adalah menemukan dan merekrut individu yang memiliki pengetahuan, kepandaian, dan kemampuan untuk berprestasi dalam pekerjaan di organisasi.

Budaya organisasi dapat dihidupkan pertama-tama dengan melalui proses seleksi, yaitu memperoleh anggota yang setidaknya-tidaknya memiliki nilai yang sama dengan budaya organisasi yang ada; manajemen atas, dalam hal ini manajemen atas memiliki peran yang sangat besar dalam menanamkan nilai-nilai dan norma-norma melalui tindakan-tindakannya; sosialisasi, budaya yang ada hendaknya terus menerus

disosialisasi baik pada anggota baru maupun pada anggota lama, prosedurnya dapat berupa orientasi dan pelatihan melalui cerita-cerita tentang pendiri, ritual-ritual yang ada, simbol-simbol dan sebagainya (Susanto, 1997: 17)

Budaya organisasi tidak muncul begitu saja tanpa ada proses yang menciptakan. Proses budaya dapat dilihat berdasarkan dari terbentuknya, dipertahankannya dan dikembangkannya budaya organisasi itu. Sedangkan untuk menghadapi tantangan perubahan budaya maka adanya proses adaptasi budaya.

2.1.3 Dimensi atau Elemen Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang dibentuk dari faktor-faktor yang terkandung di dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh beberapa elemen kunci yang cukup dominan.

Budaya organisasi menurut Denison (2001: 12) dapat dilihat dari aspek rasa Keterlibatan (*involvement*), Konsistensi (*consistency*), Adaptabilitas (*adaptability*), dan Misi (*mission*).

1. Keterlibatan (*involvement*)

Tingkat keterlibatan dan partisipasi yang tinggi dari anggota organisasi akan meningkatkan rasa tanggung jawab. Rasa kepemilikan dan tanggung jawab tersebut akan meningkatkan komitmen anggota terhadap organisasinya sehingga tidak memerlukan kontrol yang terbuka. Dengan rasa keterlibatan yang tinggi juga diharapkan dapat meningkatkan rasa kebersamaan dan kekeluargaan, dimana hal-hal tersebut penting dalam membantu menyelesaikan pekerjaan.

2. Konsistensi (*consistency*)

Konsistensi menekankan pada nilai-nilai yang dimiliki organisasi yang perlu dipahami oleh para anggota organisasi. Nilai-nilai tersebut meliputi masalah komunikasi, kerjasama dalam melaksanakan pekerjaan, toleransi, kedisiplinan, penghargaan terhadap prestasi. Hal-hal tersebut mempunyai dampak yang positif terhadap proses pencapaian tujuan organisasi dan perlu dibangun atau dikembangkan dalam organisasi secara konsisten.

Komunikasi merupakan sesuatu yang penting, karena komunikasi mempunyai unsur-unsur antara lain :

- Suatu kegiatan untuk membuat seseorang mengerti
- Suatu sarana pengaliran informasi
- Suatu sistem bagi terjalinnya komunikasi di antara individu-individu

Kerjasama dalam melaksanakan pekerjaan harus dibiasakan, karena dengan adanya kerjasama maka akan membantu mempermudah pencapaian tujuan. Penghargaan terhadap prestasi yang dicapai, harus dibentuk dalam format yang baik, dan tepat, agar dapat dijadikan motivasi dalam bekerja.

3. Adaptabilitas (*adaptability*)

Menekankan pentingnya adaptabilitas di dalam organisasi terhadap perubahan lingkungan yang terjadi. Perubahan-perubahan dalam lingkungan dapat berwujud perkembangan teknologi, perubahan kondisi ekonomi dan politik, perubahan kualitas dan sikap karyawan, tuntutan konsumen terhadap produksi perusahaan. Adaptabilitas tidak hanya diperlukan bagi kelangsungan hidup perusahaan tetapi juga sebagai tantangan pengembangan perusahaan.

4. Misi (*mission*)

Hal ini menekankan pada pentingnya kejelasan misi dan tujuan dari suatu organisasi bagi para anggotanya. Beberapa ahli berpendapat bahwa pengertian akan misi memberikan dua pengaruh utama pada fungsi organisasi, yaitu :

- 1) Suatu misi memberikan kegunaan dan arti yang menentukan peran sosial dan tujuan ekstra dari suatu lembaga dan menentukan peran-peran individu dari lembaga tersebut. Proses internalisasi dan identifikasi ini memberikan komitmen jangka pendek dan jangka panjang serta mengarah pada produktivitas organisasi.
- 2) Pengertian akan misi akan memberikan kejelasan arah pada tingkat individu, ada rasa percaya bahwa kesuksesan organisasi membutuhkan adanya koordinasi yang merupakan hasil dari menentukan tujuan bersama.

Adapun elemen-elemen dari Budaya organisasi adalah :

- Lingkungan usaha

Lingkungan usaha yang dimaksud disini seperti pengaruh produk, pesaing, pelanggan, teknologi, pengaruh pemerintah dan sebagainya.

- Nilai-nilai

Elemen nilai ini merupakan konsep dasar dan kepercayaan dari suatu organisasi. Nilai-nilai disini menitikberatkan pada suatu keyakinan untuk mencapai suatu kesuksesan.

- Kepahlawanan

Elemen kepahlawanan sering dimanfaatkan untuk mengajak seluruh sumber daya manusia mengikuti nilai-nilai budaya yang dilakukan oleh orang-orang tertentu yang ditunjuk perusahaan sebagai tokoh panutan.

- Upacara/tatacara

Suatu aktivitas yang bersifat ritual dan dilakukan secara rutin, Aktivitas ini tidak harus dilakukan secara besar-besaran bahkan kadang cukup dilakukan secara sederhana saja. Misalkan penyerahan penghargaan bagi karyawan.

- Jaringan Kultural

Elemen ini secara informal dapat dikatakan sebagai jaringan komunikasi di dalam perusahaan yang dapat dijadikan sebagai “pembawa dan penyebaran” nilai-nilai Budaya perusahaan. Elemen ini merupakan hierarki dari kekuatan yang tersembunyi di dalam organisasi, seperti: penyebar isu, gosip, sindikat, mata-mata, dan lain-lain, yang kesemuanya berada di dalam perusahaan.

2.1.4 Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2000:608) Budaya organisasi memiliki beberapa fungsi, yaitu :

- 1) Memberikan batasan peran yang menciptakan perbedaan antara budaya organisasi yang satu dengan budaya organisasi yang lain.
- 2) Memberikan identitas bagi anggota organisasi
- 3) Budaya organisasi membangun komitmen akan sesuatu yang lebih besar dari kepentingan diri sendiri.
- 4) Budaya organisasi meningkatkan stabilitas sistem sosial.

Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai:

- 1) Identitas, yang merupakan ciri atau karakter organisasi;
- 2) Social cohesion atau pengikat atau pemersatu seperti bahasa Sunda yang bergaul dengan orang Sunda, sama hobi olah raganya;
- 3) Sources, misalnya inspirasi;
- 4) Sumber penggerak dan perilaku;
- 5) Kemampuan meningkatkan nilai tambah, seperti aqua dalam teknologi baru;
- 6) Pengganti formalisasi, seperti olah raga jum'at yang tidak dipaksa;

- 7) Mekanisme adaptasi terhadap perubahan seperti adanya rumah susun;
- 8) Orientasinya seperti konteks tinggi (kata-kata menjadi jaminan), konteks rendah (karena diikuti tertulis) dengan suntekons tinggi (perintah lisan); (Chiatab, 2007: 11)

Fungsi budaya, yaitu: "Sebagai identitas dan citra suatu masyarakat, sebagai pengikat suatu masyarakat, sebagai sumber, sebagai kekuatan penggerak, sebagai kemampuan untuk member nilai tambah, sebagai pola perilaku, sebagai warisan, sebagai substitusi formalisasi, sebagai mekanisme adaptasi terhadap perubahan, sebagai proses" (Ndraha, 2003: 45)

Sedangkan menurut Smircich (1983) dikutip oleh Emil Bachtiar, SE,M.Com: Budaya organisasi sebagai nilai atau keyakinan yang dimiliki bersama memiliki beberapa fungsi, yaitu :

- 1) Budaya organisasi membawa suatu identitas sebagai anggota perusahaan
- 2) Sebagai sarana untuk membangun komitmen akan sesuatu yang lebih besar dari diri sendiri
- 3) Budaya organisasi meningkatkan stabilitas sistem sosial
- 4) Merupakan *sense making device* yang dapat memberikan pedoman dalam berperilaku.

2.2 Produktivitas Kerja

2.2.1 Pengertian Produktivitas Kerja

Setiap organisasi ingin mencapai taraf produktivitas yang tinggi dalam kegiatan operasionalnya, karena dengan produktivitas yang tinggi diharapkan semua

kegiatan organisasi dapat berjalan dengan lancar dan dapat pula mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Schermerharn (2003: 7) berpendapat bahwa Produktivitas adalah: *"Hasil pengukuran suatu kinerja dengan memperhitungkan sumber daya yang digunakan, termasuk sumber daya manusia. Produktivitas dapat diukur pada tingkat individual, kelompok maupun organisasi"*

Sedangkan menurut Siagian (2003: 130) Produktivitas dipandang sebagai suatu wilayah kegiatan organisasi yang selalu tampak sebagai sasaran jangka panjangnya.

Produktivitas adalah menyangkut perbandingan hasil yang diperoleh dengan sumber-sumber ekonomi yang digunakan. Produktivitas diukur dengan menggunakan tiga tingkatan, yaitu individu, kelompok dan organisasi (Alma, 2004: 61)

Sedangkan menurut Steers, R.M. (2002: 216), produktivitas kerja merupakan bentuk aktualisasi diri seseorang untuk menunjukkan kemampuan dan prestasinya atau sebagai ukuran keberhasilan tenaga kerja dalam menghasilkan suatu produk pada waktu tertentu.

Dalam penelitian mengenai produktivitas organisasi, sumber daya manusia dan perilaku manusia muncul sebagai fokus primer dan usaha-usaha untuk meningkatkan produktivitas harus selalu dimulai dengan meneliti perilaku ini di tempat kerja. Mengingat kenyataan bahwa sekarang organisasi menghadapi kesulitan yang lebih besar dalam mendapatkan sumber daya yang langka dan berharga yang diperlukan untuk memenuhi baik sasaran individu maupun organisasi, keharusan

memahami sifat dan proses produktivitas kerja organisasi sangat penting artinya bagi para manajer modern (Sinungan (2005:2-3)).

Ciri-ciri individu produktif yaitu:

- 1) Tindakan konstruktif;
- 2) Percaya diri;
- 3) Mempunyai rasa tanggung jawab;
- 4) Memiliki rasa cinta terhadap pekerjaannya;
- 5) Mempunyai pandangan ke depan;
- 6) Dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah;
- 7) Mempunyai kontribusi positif terhadap lingkungannya; (Einrich dan Gilmore dalam Umar, 2003: 11)

Produktivitas mencerminkan keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai efektivitas dan efisiensi kinerja dalam kaitannya dengan penggunaan sumber daya. Orang sebagai sumber daya manusia di tempat kerja termasuk sumber daya yang sangat penting dan diperhitungkan.

Produktivitas merupakan gabungan dari efektivitas, efisiensi, dan keberhasilan dalam menggunakan potensi manusia, yang dipandang dari dua sisi sekaligus yaitu sisi *in put* dan *out put*.

Dengan kata lain, produktivitas dapat dikatakan memiliki dua dimensi, yaitu efektivitas dan efisiensi. Dimensi pertama berkaitan dengan pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu. Sedangkan dimensi kedua berkaitan dengan upaya membandingkan masukan dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaannya tersebut dapat dilaksanakan.

Produktivitas merupakan suatu wilayah kegiatan organisasi yang selalu tampak menyangkut sasaran jangka panjangnya (Siagian, 2003: 130)

Secara filosofis Produktivitas adalah sikap mental yang memiliki pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari depan harus lebih baik dari hari ini. (Dewan Produktivitas Nasional dalam Umar, 2003: 9)

Produktivitas menyangkut sikap mental patriotik yang memandang hari depan secara optimis dengan berakar pada keyakinan diri bahwa kehidupan hari ini lebih baik dari hari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini. (Sinungan, 2005: 1)

Produktivitas merupakan gabungan performa mutu yang menghasilkan penggunaan yang lebih efisien terhadap sumber daya organisasi (Tunggal, 2003: 36)

Sinungan (2005: 16) berpendapat bahwa pengertian Produktivitas dapat dikelompokkan ke dalam tiga kelompok, yaitu:

1. Rumusan tradisional bagi keseluruhan produktivitas tidak lain adalah *ratio* dari apa yang dihasilkan (*in put*) terhadap keseluruhan produk yang digunakan (*out put*)
2. Produktivitas pada dasarnya adalah suatu sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini lebih baik dari hari kemarin, dan hari esok lebih baik dari hari ini.
3. Produktivitas merupakan interaksi terpadu secara serasi dari tiga faktor esensial, yakni: investasi termasuk penggunaan pengetahuan dan teknologi serta riset; manajemen dan tenaga kerja.

2.2.2 Pengukuran Produktivitas Kerja

Dalam awal usaha melihat karakteristik produktivitas kerja, produktivitas dijadikan salah satu alat ukur bagi perusahaan didalam menilai presatasi kerja yang dicapai karyawannya. Bagi pimpinan perusahaan, produktivitas kerja haruslah ditingkatkan dari waktu ke waktu karena ini menyangkut tujuan perusahaan itu sendiri. Seorang pekerja dinilai produktif apabila menghasilkan output atau produk yang lebih besar dari tenaga kerja lainnya untuk waktu yang sama. Produktivitas juga menunjukkan tingkat kualitas perusahaan dalam menghadapin era persaingan sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Produktivitas dikatakan meningkat kalau kita bisa menghasilkan lebih banyak dalam jangka waktu yang sama atau kita menghasilkan hasil yang sama dalam waktu yang lebih singkat.

Secara umum produktivitas kerja dapat dirumuskan dengan formula sebagai berikut:

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Keluaran (Output)}}{\text{Masukan (Input)}}$$

Di mana : Output adalah jumlah produksi dan Input adalah jumlah tenaga kerja

Berdasarkan rumus di atas, produktivitas dikatakan meningkat apabila (Syarif, 2003:

6):

- a. Volume produksi tetap, sedangkan penggunaan jumlah tenaga kerja berkurang
- b. Volume produksi bertambah, sedangkan penggunaan jumlah tenaga kerja adalah tetap

Sebaliknya produktivitas tenaga kerja akan berkurang apabila:

- a. Volume produksi berkurang, sedangkan penggunaan jumlah tenaga kerja adalah tetap

- b. Volume produksi tetap, sedangkan jumlah tenaga kerja berkurang

Ukuran output dapat dinyatakan dalam bentuk lain:

- a. Jumlah satuan fisik produk atau jasa
- b. Nilai rupiah produk atau jasa
- c. Nilai tambah
- d. Jumlah pekerjaan
- e. Jumlah laba kotor

Jumlah output dapat dinyatakan dalam bentuk (Syarif, 2003: 6) antara lain:

- a. Jumlah waktu
- b. Jumlah tenaga kerja
- c. Jumlah jam orang (*man hour*)
- d. Jumlah biaya tenaga kerja
- e. Jumlah jam mesin
- f. Jumlah biaya penyusutan dan perawatan mesin
- g. Jumlah material
- h. Jumlah biaya material
- i. Jumlah seluruh biaya perusahaan
- j. Jumlah luas tanah

2.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Karyawan dalam bekerja, produktivitasnya sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berhubungan dengan karyawan itu sendiri maupun berhubungan dengan faktor-faktor lainnya.

Sinungan (2005: 45-46) mengatakan, "*Untuk dapat survive perusahaan harus memiliki kompas. Untuk memiliki kompas tersebut perusahaan harus memiliki productivity objective yang diperlukan untuk pengukuran produktivitas.*"

Menurut Sedarmayanti (2001, 72) beberapa kriteria yang dipakai dalam melihat produktivitas kerja, yaitu:

- Sikap mental
- Pendidikan
- Ketrampilan
- Manajemen
- Hubungan sosial
- Tingkat penghasilan
- Gizi dan kesehatan
- Jalinan sosial
- Lingkungan
- Iklim organisasi
- Sarana produksi
- Teknologi
- Kesempatan berprestasi

Produktivitas tenaga kerja yang tinggi merupakan salah satu variabel penting dalam keunggulan persaingan. Beberapa faktor yang mempengaruhi tenaga kerja yang juga termasuk faktor sosial ketenagakerjaan, sehingga produktivitas kerja mengalami penurunan atau tetap rendah. Beberapa faktor yang berkenaan dengan sosial ketenagakerjaan tersebut dapat dikelompokkan ke dalam sebab yang kondisional, yang mendasar sifatnya, sebab tidak langsung dan sebab yang langsung. Gaya hidup industrial merupakan sebab yang sifatnya mendasar tersebut. Posisi dan status pekerja dalam bekerja merupakan sebab tidak langsungnya. Sementara budaya organisasi terhadap hasil pekerjaan merupakan sebab langsung dari merosot atau rendahnya produktivitas tenaga kerja (Hadisuwito, 1996: 79-86)

Menurut Simungan (2000: 18) ada tiga faktor mendasar yang mempengaruhi produktivitas suatu perusahaan, yaitu:

1. Investasi sebagai komponen pertama berupa modal
2. Manajemen yang terdiri dari *manajerial skill* dan *technical skill*
3. Tenaga kerja

Menurut faktor-faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas adalah sikap kerja, tingkat ketrampilan, hubungan kerja dengan lingkaran pengawasan mutu, manajemen produktivitas, efisiensi tenaga kerja dan kewiraswastaan (Balai Pengembangan Produktivitas dalam Sedarmayanti, 2001: 71)

Sedangkan menurut Sartono (2001: 385) tindakan yang diambil dalam pencapaian produktivitas adalah dalam pemanfaatan modal kerja secara efektif dan efisien, seluruh modal kerja digunakan secara optimal sehingga tidak ada kemubadziran. Manajemen modal kerja yang efektif menjadi sangat penting untuk pertumbuhan dan keberlangsungan perusahaan dalam jangka panjang. Apabila perusahaan kekurangan modal kerja untuk memperluas penjualan dan meningkatkan produksinya, maka besar kemungkinan akan kehilangan pendapatan dan keuntungan serta mempengaruhi produktivitas.

Produktivitas kerja menurut Sterrs (2002: 220) dipengaruhi oleh beberapa:

1. Karakteristik organisasi yang diharapkan untuk dapat mencapai suatu produktivitas kerja yaitu suatu organisasi yang dinamis, yang senantiasa membangun organisasinya atau konstruktif dan mampu membangun kepercayaan anggota organisasi.

2. Karakteristik lingkungan yang menggambarkan suatu organisasi yang produktif adalah suatu organisasi yang dimana anggotanya mampu mengembangkan iklim organisasi yang berorientasi pada prestasi dan mampu menyesuaikan diri serta mampu menyelesaikan setiap persoalan yang muncul di lingkungan luar organisasi.

3. Karakteristik pekerja menunjukkan sejauhmana rasa tanggung jawab yang dimiliki oleh anggota pada organisasi, dan keinginan anggota untuk mencintai pekerjaan

4. Kebijakan dan praktek manajemen meliputi pencarian dan pemanfaatan sumber daya, pencapaian target yang digariskan manajemen, penciptaan lingkungan prestasi dan penyusunan tujuan strategis termasuk penanaman tujuan tersebut kepada anggota.

“Produktivitas karyawan sangat dipengaruhi beberapa faktor yang saling mempengaruhi satu sama lain, seperti pendidikan dan latihan, gizi dan pelayanan kesehatan, sarana kerja dan lingkungan keluarga, sistem insentif, kondisi ekonomi keluarga, motivasi kerja, disiplin kerja dan etos kerja” (Arep dan Tanjung, 2004: 175)

Dari berbagai pendapat ahli yang ada di atas, maka dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas penting sekali untuk diperhatikan karena merupakan peningkatan kualitas kerja manusia, manusia di sini adalah karyawan. Meningkatkan produktivitas karyawan adalah sasaran strategis, karena peningkatan produktivitas dan faktor-faktor lainnya sangat tergantung pada tenaga manusia yang memanfaatkannya.

2.2.4 Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja

Strategi bisnis perlu didukung bukan hanya oleh struktur dan sistem tetapi juga oleh budaya, karyawan dan perusahaan merupakan dua hal yang tidak bisa dipisahkan. Karyawan memegang peranan utama dalam menalatkan aktivitas perusahaannya. Apabila perusahaan memiliki produktivitas kerja yang tinggi, maka laju aktivitas akan berjalan dengan tepat, yang akhirnya akan mencapai produktivitas yang baik bagi perusahaan.

Di sisi lain bagaimana mungkin aktivitas perusahaan dapat berjalan dengan baik, kalau karyawannya tidak produktif, artinya karyawannya memiliki budaya kerja yang buruk, kurangnya komitmen serta tidak cakap di bidangnya.

Produktivitas kerja karyawan akan terpenuhi dengan baik apabila budaya organisasi di perusahaan juga berjalan dengan baik. Dimana budaya organisasi mengacu kepada suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya yang membedakan organisasi itu dengan organisasi yang lain. Budaya organisasi berjalan tidak baik karena sistem yang dianut anggotanya bersifat merugikan anggotanya. Dengan belum terwujudnya suatu budaya organisasi yang baik di perusahaan merupakan salah satu faktor penurunan produktivitas kerja karyawan, misalnya perusahaan mengharuskan karyawan bagian produksi untuk tetap masuk kerja pada hari libur nasional. Adanya keterkaitan hubungan antara budaya organisasi dengan produktivitas kerja karyawan dapat dijelaskan bahwa premis mendasar dalam pembahasan budaya organisasi adalah kemauan, kemampuan, dan kerelaannya meningkatkan produktivitas kerjanya (Denison, 2001: 5-6)

"Jelaslah bahwa berfungsinya budaya organisasi akan mempunyai dampak yang sangat positif terhadap perilaku anggotanya termasuk dalam kerelaan meningkatkan produktivitas kerja". (Denison, 2001: 7)

Adanya pengaruh yang kuat antara budaya organisasi terhadap produktivitas kerja, melalui pernyataannya, yaitu: kultur (budaya) organisasi sangat penting karena sangat erat kaitannya dengan produktivitas perusahaan (Siagian, 2002: 233)

Menurut Schein (2001: 12), antara budaya organisasi dan produktivitas merupakan kombinasi sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara bagaimana para karyawan bertindak dalam upaya pencapaian produktivitas organisasi.

Menurut Cushway dan Lodge (2001: 121) budaya organisasi mempunyai pengaruh yang kuat dalam pembentukan karakteristik anggotanya melalui kerelaan anggota untuk meningkatkan produktivitas.

Ada empat karakteristik budaya organisasi yang berhubungan dengan produktivitas:

1. Inovasi dan pengambilan resiko. Sejahteramana karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detail. Sejahteramana karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis, dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi hasil. Sejahteramana keputusan manajemen memperhitungkan efek pada orang-orang di dalam organisasi.
4. Orientasi orang. Sejahteramana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukan individu. (Robbin:2003: 289)

2.2.5 Kerangka Pemikiran

Pada saat ini pola pandang mengenai sumber daya manusia (SDM) telah mengalami perubahan. Sebelumnya SDM hanya dipandang sebagai alat produksi saja. Namun kini SDM telah dipandang sebagai aset organisasi/perusahaan yang harus dipelihara dan ditingkatkan kualitasnya. Salah satu langkah untuk meningkatkan kualitas nilai SDM yaitu melalui penciptaan lingkungan yang kondusif untuk bekerja, dengan penerapan budaya organisasi.

Budaya organisasi adalah sesuatu yang khas dari suatu organisasi/perusahaan. Membangun budaya organisasi adalah salah satu cara untuk membantu menemukan arti dan akhirnya menikmati apa yang dikerjakan seseorang. Menurut Kotter, John P. & Heskett, James L (1997 : 18), Budaya organisasi yang kuat dapat menumbuhkan kesetiaan dan membangkitkan motivasi dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Budaya organisasi menggambarkan aturan main yang berlaku dalam organisasi/perusahaan.

Budaya organisasi diartikan Schein, Edgar (1985: 10) sebagai pola-pola asumsi dasar yang meliputi cara berpikir dan bertindak laku dalam pencapaian tujuan perusahaan. Pola-pola asumsi dasar ini dikembangkan oleh suatu organisasi karena dianggap penting untuk diajarkan pada seluruh anggota sebagai cara yang tepat untuk berpikir, melihat, merasakan dan memecahkan suatu masalah.

Menurut Koentjoroningrat (1994: 5), budaya itu sendiri memiliki tiga tingkatan yang saling berinteraksi satu sama lain. Tingkatan yang pertama berupa benda-benda hasil kecerdasan dan kreasi manusia (*artefacts* dan *creation*). Tingkatan kedua adalah nilai-nilai dan ideologi yang merupakan aturan, prinsip, norma, nilai, dan moral yang menuntun organisasi dan merupakan harta kekayaan yang ingin mereka penuhi. Tingkatan ketiga adalah asumsi dasar yang tidak disadari mengenai keadaan kebenaran dan kenyataan, kemanusiaan, hubungan manusia dengan alam, hubungan antar manusia, keadaan waktu dan alam semesta.

Untuk lebih mengetahui tipe-tipe budaya dan pengaruhnya pada organisasi, para ahli telah mengadakan penelitian-penelitian dengan menggunakan kriteria masing-masing. Roger Harrison dan Charles Handy sebagaimana dikutip oleh Yio Cheki (1996) mengembangkan tipe-tipe budaya organisasi berdasarkan tingkat formalisasi dan sentralisasi. Dengan konfigurasi ini, mereka mengelompokkan budaya organisasi menjadi empat jenis, yaitu :

1. Formulasi tinggi, sentralisasi tinggi

Budaya tipe ini adalah budaya birokrasi dimana semua pekerjaan telah diatur secara sistematis melalui berbagai macam prosedur. Dengan demikian apa yang hendak dikerjakan seseorang sudah ditetapkan dan bersifat rutin.

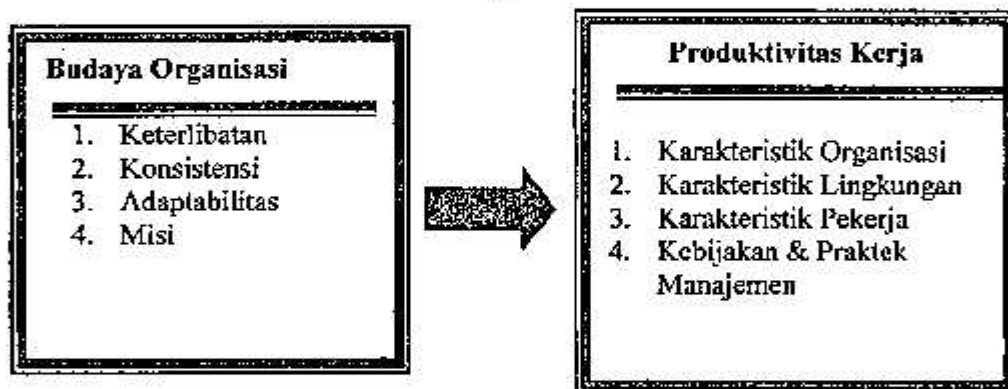
2. Formulasi rendah, sentralisasi tinggi

Dalam organisasi demikian, tidak banyak terdapat peraturan atau prosedur. Kekuasaan tertinggi berada ditangan satu orang atau sebuah kelompok kecil yang memberi komando dari pusat.

3. Formulasi tinggi, sentralisasi rendah

Budaya ini terdapat pada kelompok-kelompok kerja interdisipliner yang diorganisir berdasarkan suatu tugas atau proyek. Cara kerja masing-masing elemen ini sangat independen tetapi mereka terikat oleh berbagai prosedur yang ketat.

Bagan 2.4
Kerangka Pemikiran



2.3 Penelitian Terdahulu

Sebelum proposal penelitian ini dilanjutkan, penelitian ini sudah pernah dilakukan oleh:

1. Asril (2008) yang berjudul pengaruh budaya organisasi terhadap semangat kerja pegawai secretariat daerah pada kabupaten Indragiri Hulu. Dengan variabelnya: Budaya organisasi (Independen) dan dan semangat kerjanya

- (dependen). Kesimpulan penelitian itu adalah variabel independen mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap variabel dependennya masing-masing.
2. Henni Hartati (2008) yang berjudul pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja koperasi pegawai republik Indonesia kec. Dumai Timur. Dengan variabelnya: Budaya organisasi (Independen) dan kinerja pengurus (dependen). Kesimpulan penelitian itu adalah variabel independen mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap variabel dependennya masing-masing.
 3. Heri Indra Putra (2008) yang berjudul pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas karyawan pada PT. Riau Media Televisi (RTV) Pekanbaru. Dengan variabelnya: Budaya organisasi (Independen) dan produktivitas (dependen). Kesimpulan penelitian itu adalah variabel independen mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap variabel dependennya masing-masing.

2.4 Hipotesis Penelitian

Mengacu pada latar belakang penelitian dan kerangka pemikiran yang ada, dan membatasi penelitian pada proses pengimplementasian Budaya organisasi dan Produktivitas kerja pada PT Bangkinang Pekanbaru, maka hipotesis yang akan diteliti adalah sebagai berikut:

“Diduga bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap Produktivitas kerja karyawan bagian produksi pada PT Bangkinang Pekanbaru”.

2.5 Variabel Penelitian

Adapun yang menjadi variabel di dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: Produktivitas kerja (Y) sebagai variabel dependennya dan Budaya organisasi (X) sebagai variabel independen.

Variabel independen merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen, disebut sebagai variabel stimulus, predictor, antecedent. Sedangkan variabel dependen merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel independen maka disebut variabel output, kriteria, konsekuen, (Sugiyono, 2006: 33)

Tabel 2.1. Deskripsi dan Indikator Penelitian

Variabel Penelitian	Subvariabel	Indikator Variabel
Budaya Organisasi (Variabel X) Suatu kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan mengarahkan tindakan karyawan untuk untuk	Keterlibatan	Tingkat partisipasi karyawan
		Rasa kebersamaan di dalam perusahaan
	Konsistensi	Penerapan kedisiplinan di perusahaan
		Kerjasama dalam melaksanakan pekerjaan
	Adaptabilitas	Kemampuan memahami

mencapai tujuan organisasi.		kondisi pasar dan persaingan
		Perubahan sikap dan kualitas karyawan
	Misi	Komitmen menjalankan misi perusahaan
Produktivitas Organisasi (Variabel Y) Merupakan bentuk aktualisasi diri seseorang untuk menunjukan kemampuan dan prestasinya atau sebagai ukuran keberhasilan tenaga kerja dalam menghasilkan suatu produk dalam waktu tertentu	Kebijakan dan Praktek manajemen	Pemanfaatan sumberdaya
		Pencapaian target
	Karakteristik lingkungan	Mampu menyesuaikan diri
		Mampu menyelesaikan persoalan
	Karakteristik pekerja	Tanggungjawab
		Cinta pekerjaan
	Karakteristik organisasi	konstruktif
		Membangun kepercayaan

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan pada PT Bangkinang Pekanbaru yang terletak di Jalan Taskurun No. 9 Kotamadya Pekanbaru 28215 Riau.

3.2 Jenis dan Sumber Data

Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah :

1. Data primer merupakan data perolehan hasil dari penelitian lapangan pada PT. Bangkinang Pekanbaru yang menjadi objek penelitian melalui penyebaran kuesioner, ditujukan kepada responden yang memberikan penilaian terhadap penerapan budaya organisasi pada perusahaan dan penilaian terhadap produktivitas kerja karyawan selama ini. Data primer juga diperoleh melalui wawancara dengan karyawan perusahaan/responden.
2. Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti dari perusahaan dalam bentuk sudah siap disusun atau diolah dalam bentuk tabel dan dokumen. Data juga diperoleh dari berbagai sumber tertulis seperti literatur (buku-buku), majalah, artikel, jurnal serta sumber-sumber lain yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Teknik-teknik yang akan digunakan untuk mengumpulkan data berupa :

1. *Studi lapangan (Field Research)*, yaitu berhubungan langsung dengan objek penelitian dimana pada studi lapangan ini dilakukan observasi dan wawancara dengan pihak-pihak yang berwenang di perusahaan yang bersangkutan.
2. *Studi kepustakaan (Library Research)*, berupa kegiatan mempelajari dan mengkaji sejumlah literatur seperti buku-buku, jurnal, artikel serta majalah yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Hal ini diharapkan dapat memberikan data serta informasi yang bersifat teoritis mengenai Budaya organisasi dan Produktivitas kerja karyawan yang nantinya akan digunakan sebagai landasan teori dalam menunjang pelaksanaan penelitian.
3. *Penyebaran angket (Kuesioner)*, dalam bentuk pertanyaan terbuka, sehingga responden dengan leluasa memberikan jawaban sesuai dengan kenyataan berkaitan dengan masalah yang diteliti (dalam hal ini para karyawan PT. Bangkinang Pekanbaru yang telah terpilih sebagai sampel).

3.4 Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi dalam penelitian ini yaitu karyawan bagian produksi PT. Bangkinang Pekanbaru yang berjumlah 122 orang. Dengan pertimbangan dari segi waktu dan biaya, maka metode pengambilan sampel yang digunakan adalah pengambilan sampel secara proporsional (*proportional sampling*), yaitu semua

bagian dari perusahaan yang diteliti mulai dari top management/manajemen puncak sampai dengan karyawan dengan jabatan terendah/operator ped dryer mendapatkan kesempatan yang sama untuk menjadi sampel penelitian.

Dari jumlah populasi tersebut, kemudian diambil sampel untuk mewakili seluruh populasi dengan menggunakan rumus Slovin (Husein Umar, 2003:146) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana n : Ukuran / jumlah sampel yang dibutuhkan

N : Jumlah populasi karyawan bagian produksi PT Bangkinang Pekanbaru

e : Kesalahan pengambilan sampel yang masih ditolerir

Tingkat signifikansi (taraf nyata) ditetapkan sebesar 10% karena dinilai cukup untuk mewakili hubungan antara variabel-variabel bebas dan variabel tidak bebas serta merupakan tingkat signifikansi yang umum digunakan dalam penelitian ilmu-ilmu sosial dengan tingkat keyakinan sebesar 90%. Tingkat signifikansi menunjukkan penyimpangan maksimum hasil pengukuran dari data yang sebenarnya, sedangkan tingkat keyakinan menunjukkan besarnya pengukur bahwa hasil yang diperoleh memenuhi syarat ketelitian tadi. Alasan digunakannya taraf nyata yaitu agar dapat mengetahui apakah hipotesis dapat diterima atau ditolak secara signifikan.

Maka jumlah sampel minimum yang diambil adalah :

$$\frac{122}{1 + 122(0,1)^2} = 55,54 \approx 56$$

Jadi yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 56 orang karyawan.

3.5 Analisis Data

Teknik pengujian dalam hipotesa penelitian ini dianalisis dengan menggunakan model regresi sederhana didasarkan pada hubungan fungsional atau kausal satu variabel independen dengan satu variabel dependen (Sugiyono, 2006: 204)

Analisis ini digunakan untuk menguji pengaruh antara budaya organisasi dengan produktivitas kerja karyawan bagian produksi pada PT. Bangkinang Pekanbaru, dengan persamaan:

$$Y = a + bX$$

Dimana: Y = Variabel Y (Produktivitas kerja)

X = Variabel X (Budaya organisasi)

a = Konstanta

b = Koefisien regresi yang akan dihitung yang menunjukkan peningkatan ataupun penurunan produktivitas kerja didasarkan pada budaya organisasi. Bila b (+) maka naik, dan bila b (-) maka terjadi penurunan.

Adapun yang menjadi variabel penelitian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Variabel independen (X) = Budaya organisasi
- b. Variabel dependen (Y) = Produktivitas

Masing-masing variabel dibuat pertanyaan dan setiap jawaban yang di berikan oleh respondendiberi nilai dengan menggunakan ketentuan sebagai berikut:

- a. Sangat baik, bobot nilai = 5
- b. Baik, bobot nilai = 4
- c. Cukup baik, bobot nilai = 3
- d. Tidak baik, bobot nilai = 2
- e. Sangat tidak baik, bobot nilai = 1

Dari jumlah populasi tersebut, kemudian diambil sampel untuk mewakili seluruh populasi dengan menggunakan rumus Slovin (Husein Umar, 2003:146) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1+N e^2}$$

Dimana n : Ukuran / jumlah sampel yang dibutuhkan

N : Jumlah populasi karyawan bagian produksi PT Bangkinang Pekanbaru

e : Kesalahan pengambilan sampel yang masih ditolerir

Tingkat signifikansi (taraf nyata) ditetapkan sebesar 10% karena dinilai cukup untuk mewakili hubungan antara variabel-variabel bebas dan variabel tidak bebas serta merupakan tingkat signifikansi yang umum digunakan dalam penelitian ilmu-ilmu sosial dengan tingkat keyakinan sebesar 90%. Tingkat signifikansi menunjukkan

penyimpangan maksimum hasil pengukuran dari data yang sebenarnya, sedangkan tingkat keyakinan menunjukkan besarnya pengukur bahwa hasil yang diperoleh memenuhi syarat ketelitian tadi. Alasan digunakannya taraf nyata yaitu agar dapat mengetahui apakah hipotesis dapat diterima atau ditolak secara signifikan.

Maka jumlah sampel minimum yang diambil adalah :

$$\frac{122}{1+122(0,1)^2} = 55,54 \approx 56$$

Jadi yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 56 orang karyawan.

3.6 Uji Kualitas Data

3.6.1 Validitas

Uji validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur benar-benar cocok atau sesuai sebagai alat ukur yang diinginkan. Pengujian validitas dilakukan untuk menguji apakah hasil jawaban dari kuesioner oleh responden benar-benar cocok untuk digunakan dalam penelitian ini. Hasil penelitian yang valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Instrumen valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapat data (mengukur) valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur.

Untuk menentukan kevalitan yang dijawab oleh responden yaitu dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel. Untuk *Degree of freedom* (df) = 2 berarti $62-2 = 60$.

3.6.2 Reliabilitas

Uji Reliabilitas adalah tingkat kestabilan suatu alat pengukur dalam mengukur suatu gejala atau kejadian. Pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah hasil jawaban dari kuesioner oleh responden benar-benar stabil dalam mengukur suatu gejala atau kejadian. Semakin tinggi reliabilitas suatu alat pengukur, semakin stabil pula alat pengukur tersebut dan sebaliknya jika reliabilitas alat pengukur tersebut rendah maka alat tersebut tidak stabil dalam mengukur suatu gejala. Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Untuk menguji tingkat reliabilitas yaitu : dengan membandingkan uji statistik *Cronbach alpha* (α). Jika dikatakan reliabel yaitu nilai Cronbach Alpha besar dari 0.6. (Ghazali, 2005 : 42).

3.6.3 Uji Normalitas

Pengujian ini dilakukan dengan mengamati histogram atas nilai residu dan grafik normal *probability plot*. Deteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Dasar pengambilan keputusan :

- a. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi.

3.6.4 Uji Regresi Linier Sederhana

Selanjutnya dalam menganalisis data yang telah terkumpul, maka penulis menggunakan metode kuantitatif dengan menggunakan peralatan statistik yaitu metode Regresi Linier Sederhana. Yaitu untuk mengetahui hubungan antara variabel terikat (Y) dengan satu variabel bebas (X). Metode Regresi Linier Sederhana ini menggunakan persamaan linier (Sugiono, 2006 : 204).

$$Y = a + b X$$

Dimana :

Y	= Budaya Organisasi
a	= Konstanta.
b	= Koefisien Variabel Bebas.
X	= Produktivitas Kerja

Untuk mengukur kontribusi variabel X terhadap variabel Y digunakan uji koefisien determinasi (R^2). Nilai R^2 ini mempunyai *range* antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel – variabel independent dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas, sedangkan nilai R^2 yang mendekati satu berarti variabel *independent* memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel-variabel dependen. (Ghazali, 2007: 83).

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1 Sejarah Singkat Perusahaan

Pada mulanya PT. Bangkinang Pekanbaru merupakan sebuah kilang pengolahan karet yang berdiri pada tahun 1950 di desa Stanum Kecamatan Langini Kabupaten Kampar yang berada dalam pengawasan NV. Handel Maatschappij dan rubber Fabriek Thong Lie. Produksinya adalah blanket crepe yang di ekspor ke Singapura.

Ekspor komoditi karet mengalami masa sulit pada tahun 1960, disebabkan oleh karena persaingan di pasar internasional yang sangat tajam. Daya saing karet alam Indonesia semakin lemah karena mutunya yang sangat rendah. Melihat hal demikian itu makapemerintah mengeluarkan anjuran kepada para pengusaha di bidang pengolahan karet rakyat untuk meningkatkan mutu produk karetnya agar dapat bersaing di pasar Internasional.

Pada tahun 1967 perusahaan NV. Handel Maatschappij dan Rubber Fabriek Thong Lie dilikuidir. Pemilik modalnya bergabung dengan permodal lain yang kemudian mendirikan perusahaan dengan nama PT Perindustrian dan Perdagangan Bangkinang yang menempati lokasi di jalan Taskurun 09 Kelurahan Wonorejo, Kecamatan Sukajadi, Kotamadya Pekanbaru. Perusahaan ini berdiri berdasarkan akte pendirian NO 06 tanggal 19 Juni 1967, wakil notaris Hasan Qalbi di Padang.

Dalam lingkup perusahaan yang baru ini, kilang pengolahan karet yang terletak di desa Stanum merupakan salah satu unit kerjanya. Pada tahun 1972 didirikan pabrik crumb rubber di Pekanbaru, untuk mengolah blanket crepe menjadi karet remah atau lebih dikenal dengan nama crumb rubber pertahun.

Sejak tahun 1984 secara bertahap diupayakan peningkatan efektivitas alat-alat produksi serta kinerja agar dapat dicapai tingkat produksi yang optimal baik kualitas maupun kuantitasnya. Pada tahun 1989 upaya-upaya perbaikan dan optimalisasi kuantitas dan kualitas produksi mulai menampakkan hasil yaitu kapasitas produksi mengalami peningkatan secara riil. Perluasan produksi ini juga diikuti dengan perluasan pasar di kancah dunia internasional. Perusahaan juga mulai mengeksport ke Amerika serikat, Australia, Canada, Jepang serta Negara-negara besar lainnya.

Selain itu, dalam rangka menyamakan standar bahan baku pada PT Bangkinang Pekanbaru mulai menerapkan standar mutu SNI 06-16-1990 yang merupakan persyaratan spesifikasi teknis dan sesuai dengan keinginan pembeli (industri ban)

4.1.1 Struktur Organisasi

Setiap perusahaan yang beroperasi baik perusahaan milik Negara maupun perusahaan swasta haruslah mempunyai struktur organisasi karena dengan adanya struktur organisasi maka setiap personil yang ditugaskan pada jabatan yang

dipegangnya menjadi mengetahui tugas dan tanggung jawabnya serta kepada siapa ia harus melimpahkan wewenangnya agar pekerjaan tersebut lebih mudah dilaksanakan.

Dalam mengorganisir suatu kegiatan, langkah pertama perusahaan adalah menetapkan pekerjaan-pekerjaan apa yang harus dilakukan agar dapat merealisasikan apa yang menjadi tujuan perusahaan.

Pola yang ditetapkan ini disusun dalam suatu pola organisasi perusahaan yang merupakan alat untuk membantu pihak manajemen dalam rangka merealisasikan tujuan perusahaan. Struktur organisasi yang tepat bagi suatu perusahaan belum tentu baik untuk perusahaan yang lainnya, perbedaan struktur organisasi di antara berbagai perusahaan disebabkan oleh berbagai hal seperti jenis, luas perusahaan, banyaknya cabang dan lain-lain.

Penyusunan struktur organisasi menggambarkan hubungan antara fungsi wewenang serta tanggung jawab setiap orang atas pekerjaan yang diberikan kepadanya. Adapun struktur organisasi yang digunakan dalam perusahaan ini adalah struktur organisasi garis. Pada struktur organisasi ini disebut juga bentuk lurus, dimana bentuk struktur organisasi ini adalah bentuk yang sangat praktis karena tata hubungannya sangat sederhana.

Struktur organisasi yang digunakan oleh perusahaan ini adalah menggunakan tipe garis dan staff. Hal ini terlihat bahwa direktur dalam menjalankan tugas sehari-hari dibantu oleh asisten direktur, wakil manajer yang menangani secara khusus masalah jaminan dan mutu dan juga dibantu oleh beberapa kepala bagian yang

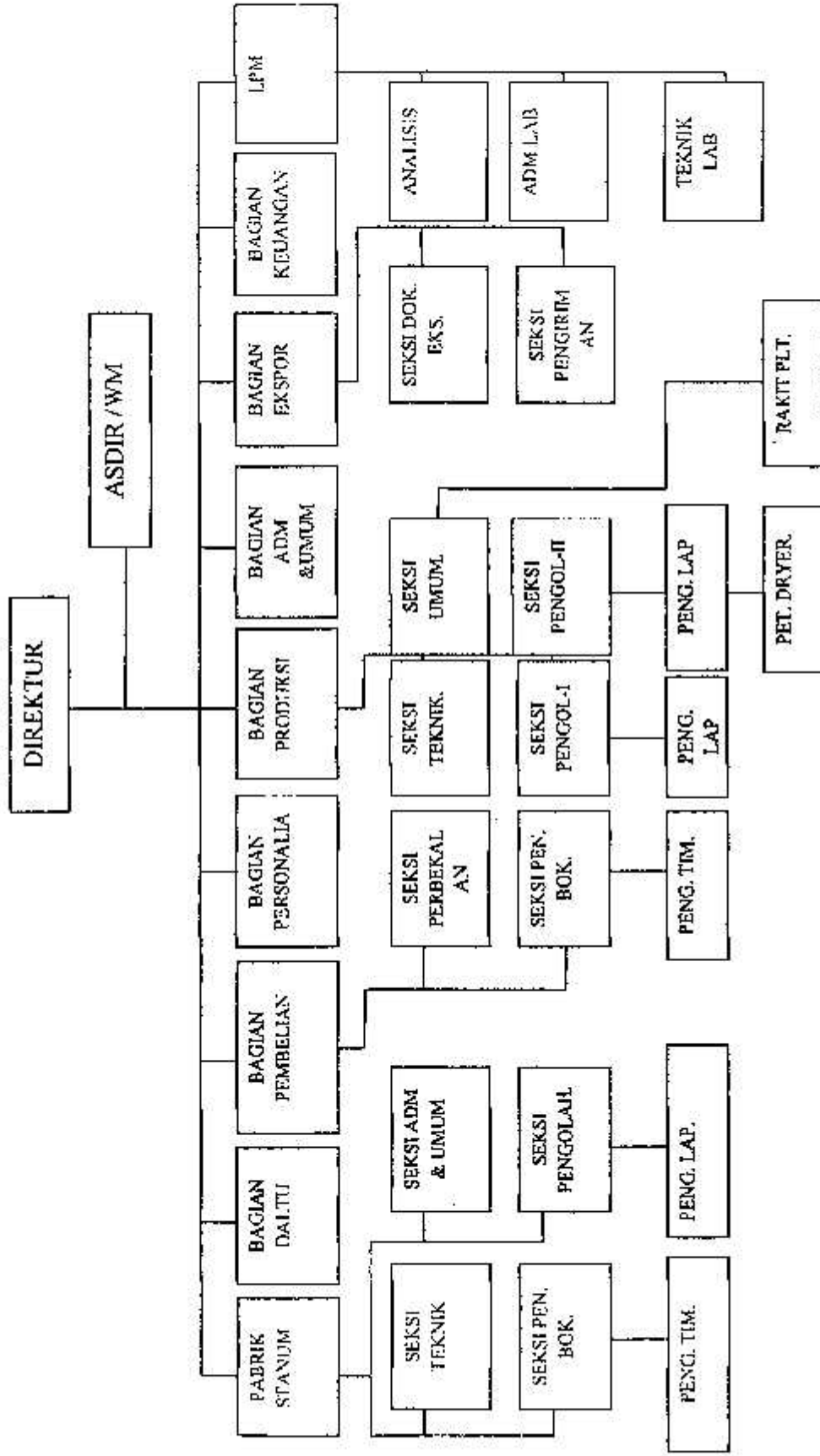
membawahi beberapa kepala seksi. Masing masing dihubungkan oleh garis mulai dari pimpinan yang terendah secara hierarki kekuasaan.

Struktur organisasi pada PT Bangkinang Pekanbaru cukup baik dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan sehingga cocok menggunakan tipe garis dan staff karena mengandung beberapa kelebihan antara lain:

1. dapat digunakan oleh setiap organisasi
2. pengambilan keputusan dapat lebih mudah dan akurat karena adanya staff ahli
3. dapat melengkapi kekurangan-kekurangan dari bentuk organisasi garis dan staff pada hakikatnya merupakan kombinasi dari kedua bentuk organisasi tersebut.

Untuk lebih jelasnya dapat kita lihat struktur organisasi pada PT Bangkinang Pekanbaru sebagai berikut:

STRUKTUR ORGANISASI PERUSAHAAN
PT. BANGKINANG PEKANBARU.
TAHUN 2010



Berdasarkan struktur organisasi yang digunakan oleh perusahaan maka dapat diterangkan pembagian dan pelaksanaan tugas, wewenang, fungsi dan tanggung jawab masing-masing personil yang terlibat di dalamnya, yaitu sebagai berikut:

3.6.5 Direktur

Direktur merupakan orang yang paling bertanggung jawab penuh atas kegiatan operasi perusahaan. Tugas-tugas direktur pada perusahaan ini adalah:

1. Menetapkan kebijakan
2. Menyelenggarakan kepemimpinan serta memberi pengarahan kepada bawahan
3. Memberikan segi-segi administrasi dalam hal menandatangani laporan-laporan serta surat-surat dan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan wewenang dan tanggung jawab perusahaannya
4. Mewakili perusahaan ke dalam maupun ke luar untuk urusan intern maupun ekstern

4.1.2 Asisten Direktur

Asisten direktur adalah orang yang membantu dan mewakili direktur dalam menjalankan tugas, serta tanggung jawab dan wewenang direktur apabila direktur sedang berhalangan. Di samping itu, seorang asisten direktur adalah juga mempunyai tugas dan wewenang, terutama menyangkut urusan jaminan mutu dan urusan-urusan khusus lainnya yang menyangkut dengan urusan masalah perusahaan.

4.1.3 Kepala bagian Pabrik Stanum

Pabrik di Stanum, Bangkinang mempunyai aktivitas hanya mengolah bahan baku karet menjadi blanker saja tanpa memproses lebih lanjut menjadi Crumb Rubber sesuai dengan standar SIR-10. Adapun tugas-tugas seksi yang ada di Bangkinang adalah:

4.2 Kepala Seksi Teknik:

1. Mengawasi peralatan pabrik
2. Merencanakan kegiatan perencanaan mesin
3. Memonitor dan menganalisa gangguan kerja yang dihadapi oleh bagian yang dipimpinnya
4. mencari penyelesaian yang selaras dengan ketekunan usaha atasan dalam memonitor keadaan mesin selalu siap agar dapat dipakai setiap saat
5. menandatangani dokumen yang terkait dengan operasinya dan bidangnya.

b) Kepala Seksi Administrasi dan Umum

1. Menyelenggarakan semua administrasi yang berhubungan dengan kepegawaian
2. Mengirim data-data pengeluaran dan penerimaan
3. Mengirim laporan-laporan lainnya ke bagian keuangan dan akuntansi
4. Menyelenggarakan semua administrasi yang ada di Bangkinang

c) Kepala Seksi Pengolahan

Yaitu melaksanakan semua kegiatan pengolahan karet serta mengawasi jalannya kegiatan pengolahan bahan baku menjadi blanker saja.

d) Pengawas

Pengawas terbagi atas dua yaitu pengawas timbang yang bertugas melakukan pengawasan terhadap kegiatan penimbangan karet baik itu yang masih berupa bahan mentah maupun yang siap menjadi blanket. Pengawas lapangan bertugas melaksanakan pengawasan terhadap tenaga kerja yang sedang bekerja agar tidak menyimpang dari peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

4.1.4 Kepala bagian Pengendalian Mutu

1. memonitor permintaan barang dan menyiapkan pesanan-pesanan pembelian
2. menangani langsung pembelian persediaan bahan baku, bahan pembantu, peralatan mesin dan lain-lain
3. menetapkan lerevansir
4. memeriksa kuantitas dan kualitas pembelian dari supplyier
5. menyetujui pembayaran setelah menerima laporan penerimaan

4.1.5 Kepala bagian Pembelian

- a. Kepala Seksi Perbekalan, yaitu menangani perbekalan bahan baku untuk diproses lebih lanjut sehingga tidak terjadi kemacetan proses produksi
- b. Kepala Seksi Penerimaan Bokar, yaitu yang menerima bahan olahan karet dan memeriksa apakah bokar dalam kondisi baik atau tidak

4.1.6 Kepala bagian Personalia

Kepala bagian ini bertugas untuk mencari dan menerima karyawan, membuat surat penugasan sehubungan dengan penyerahan tugas-tugas serta memberikan

pengarahan kepada karyawan yang berkenaan dengan itu dan menyelenggarakan fasilitas-fasilitas yang perlu untuk kesejahteraan karyawan, mengurus segala sesuatu yang berhubungan dengan izin perusahaan dan hubungan timbal balik kepada masyarakat.

4.1.7 Kepala bagian Produksi

a. Kepala Seksi Teknik

Bagian ini mempunyai tugas mengawasi peralatan pabrik dan merencanakan kegiatan perawatan mesin, memonitor, dan menganalisa gangguan kerja yang dihadapi oleh bagian yang dipimpinnya serta mencari penyelesaian yang selaras dengan ketentuan alasan, memonitor keadaan mesin agar selalu dalam kondisi siap pakai serta menyelenggarakan dan menandatangani dokumen yang terkait dengan bidangnya.

b. Kepala Seksi Pengolahan I

Yaitu yang bertanggung jawab terhadap proses produksi mulai dari proses pembersihan karet tahap awal dimana pembersihan dilakukan di dalam bak air agar kotoran terlepas sampai tahap creper, yaitu tahap dimana karet siap untuk dijemur.

c. Kepala Seksi Pengolahan II

Yaitu yang bertanggung jawab melanjutkan kegiatan proses produksi dari kegiatan proses penjemuran mulai dilaksanakan di kamar jemur dengan suhu sekitar 90-100 C sampai proses pengeringan secara mekanis

d. Kepala Seksi Umum

Bagian ini bertugas menangani semua permasalahan administrasi umum pabrik, melaksanakan laporan kegiatan pabrik dan melaksanakan tugas-tugas umum lainnya.

4.1.8 Kepala bagian Ekspor

Bagian ekspor ini bertugas untuk memonitor harga dan berlangganan luar negeri serta melaksanakan ramalan trendnya, melaksanakan penawaran penjualan kepada langganan dan menyetujui permintaan-permintaan dari pembeli, menyatakan pencacatan dan laporan mengenai sisa harga penjualan dan pengaruh valuta asing, mengadakan evaluasi atas kegiatan ekspor, membuat laporan hasil penjualan serta membuat faktur penjualan dan mengirimkannya kepada bagian yang membutuhkannya.

- a. Kepala seksi dokumen ekspor, yaitu bagian yang bertanggung jawab terhadap setiap dokumen ekspor dari setiap transaksi yang terjadi dan dengan mendapat persetujuan kepala bagian ekspor.
- b. Kepala seksi pengiriman, yaitu bagian yang bertanggung jawab terhadap setiap pengiriman dokumen produksi yang siap diekspor dengan persetujuan kepala bagian ekspor.

4.1.9 Kepala bagian Administrasi dan Umum

Kepala bagian yang bertanggung jawab terhadap semua kegiatan administrasi perusahaan serta mencatat transaksi yang terjadi pada perusahaan dan bertugas menyusun sistem akuntansi, selain itu mengurus semua masalah umum perusahaan.

4.1.10 Kepala LPM

Yaitu bagian yang paling bertanggungjawab terhadap pengendalian mutu perusahaan, dimana bagian ini bekerja di laboratorium tersendiri memegang peranan penting dalam setiap karet yang dihasilkan baik itu berupa boka maupun sudah berbentuk ojol, sheet dan slap. Untuk memperlancar pekerjaannya bagian ini dibantu oleh beberapa staff yaitu:

a. Analisis

Yaitu melakukan penganalisaan terhadap setiap mutu boka yang masuk apakah layak untuk diuji lebih lanjut ke proses sesudahnya.

b. Administrasi laboratorium

Yaitu bagian administrasi yang mengurus semua permasalahan administrasi dari setiap karet yang siap di ekspor.

c. Staff teknik laboratorium

Yaitu bagian yang melakukan uji laboratorium terhadap setiap karet yang akan diekspor ke luar negeri.

4.1.11 Kepala bagian Keuangan

Yaitu bagian yang bertugas merencanakan penerimaan dan pengeluaran kas, mengatur dan mengawasi penerimaan dan pengeluaran kas, melaksanakan analisis terhadap investasi dan memberi hasil analisa tersebut kepada direktur, mengevaluasi kegiatan akuntansi perusahaan yang dilaksanakan oleh bawahan serta menyelesaikan

segi-segi administrasi dalam hal menanda tangani laporan surat dan dokumen lain yang berkaitan dengan tugas dan wewenangnya.

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Karakteristik Responden

Pada penelitian ini jumlah responden yang dijadikan sampel berjumlah 56 sampel dari 122 populasi. Dimana sampel penelitian ini adalah karyawan bagian produksi pada PT. Bangkinang Pekanbaru dan karakteristik responden PT. Bangkinang Pekanbaru Terdiri dari, Jenis Kelamin, Usia, dan Pendidikan Responden.

5.1.1. Jenis Kelamin

Komposisi karyawan PT. Bangkinang Pekanbaru berdasarkan jenis kelamin yang dijadikan sampel penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 5.1 berikut ini:

Tabel 5.1. Jumlah Jenis Kelamin Responden PT. Bangkinang Pekanbaru

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki-laki	33	58,92 %
2	Perempuan	23	41,08%

Sumber : Data olahan Primer 2011

Dari Tabel 5.1 terlihat jelas kaum laki-laki dominan berkerja di PT. Bangkinang Pekanbaru. Dimana jumlah laki-laki 33 responden atau 58,92 % dari jumlah perempuan sedangkan perempuan berjumlah 23 responden atau 41,08 % dari jumlah laki-laki.

5.1.2. Usia Responden

Komposisi karyawan bagian produksi PT. Bangkinang Pekanbaru berdasarkan usia responden yang dijadikan sampel pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 5.2 berikut ini:

Tabel 5.2. Komposisi Usia Responden PT. Bangkinang Pekanbaru

No	Usia Reponden	Jumlah	Persentase
1	21- 30	24	42,85 %
2	31-40	11	19,64 %
3	41-50	9	16,67 %
4	51-60	7	12,50 %
5	< 61	5	8,92 %

Sumber : Data Olahan Primer 2011

Dari Tabel 5.2 di atas dapat dilihat dengan jelas secara mayoritas karyawan PT. Bangkinang Pekanbaru di kuasai karyawan yang berusia 21-30 tahun. Karyawam yang berusia 21-30 tahun berjumlah 24 orang atau 42, 85 % , yang berusia 31-40 tahun berjumlah 11 orang atau 19,64 % , yang berusia 41-50 berjumlah 9 orang atau 16,67 % dan yang berusia lebih dari 60 tahun berjumlah 5 orang atau 8,92 %.

5.1.3. Pendidikan Responden

Komposisi karyawan bagian produksi PT. Bangkinang Pekanbaru berdasarkan pendidikan responden yang diajdikan sampel pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 5.1 berikut ini:

Tabel 5.3. Komposisi Pendidikan Responden PT. Bangkinang Pekanbaru

No	Pendidikan Responden	Jumlah	Persentase
1	SD	-	-
2	SMP	1	1,78 %
3	SMA	18	32,14 %

4	D2	21	37,50 %
5	D3	11	19,64 %
6	S1	5	8,92 %
7	S2	-	-

Sumber : Data Olahan Primer 2011

Dari tabel 5.3 terlihat dengan jelas jumlah karyawan berdasarkan pendidikan mayoritas yang berpendidikan D2. Dimana SMP 1 Orang atau 1,78 % dari jumlah sampel, SMA berjumlah 18 orang atau 32,14 % dari jumlah sampel, D2 berjumlah 21 orang atau 37,50 % dari jumlah sampel, D3 berjumlah 11 orang atau 19,64 % dari jumlah sampel dan S1 berjumlah 5 orang atau 8,92 % dari 56 jumlah sampel.

5.2 Analisis Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang menjadi pedoman sumberdaya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak dan berperilaku.

Karakteristik atau elemen budaya organisasi yaitu (1) Keterlibatan (*involvement*), adalah tingkat keterlibatan dan partisipasi yang tinggi dari anggota organisasi akan meningkatkan rasa tanggung jawab. Rasa kepemilikan dan tanggung jawab tersebut akan meningkatkan komitmen anggota terhadap organisasinya sehingga tidak memerlukan kontrol yang terbuka. Dengan rasa keterlibatan yang tinggi juga diharapkan dapat meningkatkan rasa kebersamaan dan kekeluargaan, dimana hal-hal tersebut penting dalam membantu menyelesaikan pekerjaan. (2)

Konsistensi (*consistency*), adalah penekanan pada nilai-nilai yang dimiliki organisasi yang perlu dipahami oleh para anggota organisasi. Nilai-nilai tersebut meliputi masalah komunikasi, kerjasama dalam melaksanakan pekerjaan, toleransi, kedisiplinan, penghargaan terhadap prestasi. Hal-hal tersebut mempunyai dampak yang positif terhadap proses pencapaian tujuan organisasi dan perlu dibangun atau dikembangkan dalam organisasi secara konsisten. (3) Adaptabilitas (*adaptability*), adalah penekanan pentingnya adaptabilitas di dalam organisasi terhadap perubahan lingkungan yang terjadi. Perubahan-perubahan dalam lingkungan dapat berwujud perkembangan teknologi, perubahan kondisi ekonomi dan politik, perubahan kualitas dan sikap karyawan, tuntutan konsumen terhadap produksi perusahaan. Adaptabilitas tidak hanya diperlukan bagi kelangsungan hidup perusahaan tetapi juga sebagai tantangan pengembangan perusahaan. (4) Misi (*mission*), hal ini menekankan pada pentingnya kejelasan misi dan tujuan dari suatu organisasi bagi para anggotanya. Harus ada tujuan dan misi yang jelas sehingga mampu di fahami oleh anggota organisasi.

Pada variabel budaya organisasi terdiri atas empat elemen budaya organisasi yang kemudian dijabarkan ke dalam delapan pernyataan yang berhubungan dengan indikator budaya organisasi dalam perusahaan. Elemen-elemen budaya organisasi itu sendiri terdiri atas keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas dan misi. Di dalam variabel budaya organisasi ini diajukan pernyataan kepada karyawan sebagai responden dengan tanggapan sebagai berikut:

5.2.1 Keterlibatan (*Involvement*)

Tingkat keterlibatan dan partisipasi yang tinggi dari karyawan bagian produksi pada PT. Bangkinang Pekanbaru akan meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap perusahaan. Rasa kepemilikan dan tanggung jawab tersebut akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan sehingga tidak memerlukan kontrol yang terbuka. Dengan rasa keterlibatan karyawan yang tinggi juga diharapkan dapat meningkatkan rasa kebersamaan dan kekeluargaan, dimana hal-hal tersebut penting dalam membantu menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan oleh PT. Bangkinang Pekanbaru.

Untuk lebih jelas dalam melakukan analisis indikator keterlibatan maka berikut ini adalah pembahasan jawaban responden terhadap pernyataan responden tentang partisipasi karyawan dalam memberikan sumbangan pemikiran bagi PT. Bangkinang Pekanbaru.

Tabel 5.4. Tanggapan responden tentang partisipasi karyawan dalam memberikan sumbangan pemikiran bagi perusahaan

No	Tanggapan	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat setuju	25	44,6
2	Setuju	27	48,2
3	Ragu-Ragu	4	7,1
4	Tidak Setuju	0	0
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Jumlah		56	100

Sumber : Data Olahan

Dari tabel 5.1 untuk indikator tingkat partisipasi karyawan dalam memberikan sumbangan pemikiran diketahui bahwa 25 responden atau 44,6% sangat setuju, yang juga berarti bahwa kondisi perusahaan yang telah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk dapat memberikan sumbangan pemikiran setiap saat sudah sesuai dengan kondisi yang ada di dalam perusahaan. Responden yang menyatakan setuju 27 responden atau 48,2%, yang menyatakan ragu-ragu 4 responden atau 7,1%, dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Secara keseluruhan dapat diambil kesimpulan bahwa mayoritas karyawan dapat berpartisipasi aktif dalam memberikan masukan kepada perusahaan setiap saat. Walaupun memang masih ada beberapa responden merasa hal tersebut secara ragu-ragu dengan kondisi yang ada (7,1%).

Hal ini perlu diperhatikan mengapa karyawan bagian produksi PT. Bangkinang Pekanbaru sampai berpendapat seperti itu. Apakah responden tersebut kurang mendapat perhatian pimpinannya, apakah pemimpin hanya mendengarkan saran dari sebagian karyawan tetapi mengabaikan saran karyawan lainnya, ataukah justru para responden tersebut yang bersikap pasif dan mengucilkan diri dari lingkungannya karena sebab-sebab tertentu. Jika memang karena para responden tersebut yang bersikap pasif dan mengucilkan diri dari lingkungannya, pimpinan PT. Bangkinang Pekanbaru harus berusaha mencari tahu sebab-sebabnya agar bisa mengambil langkah-langkah untuk menyelesaikannya sehingga pada akhirnya bisa meningkatkan produktivitas organisasi. Dapat dikatakan bahwa responden juga

menjadi pihak yang berpartisipasi memberikan sumbangan pemikiran yang secara langsung maupun tidak langsung diperlukan oleh pihak PT. Bangkinang Pekanbaru. Bila karyawan ikut berpartisipasi, maka mereka akan terlibat secara aktif untuk ikut melaksanakan pencapaian tujuan perusahaan, dan informasi relevan yang mereka miliki akan diintegrasikan ke dalam rencana perubahan.

Berikut ini adalah pembahasan jawaban responden yang merupakan karyawan bagian produksi PT. Bangkinang Pekanbaru terhadap pernyataan responden tentang tanggapan responden tentang suasana kerja yang tercipta di perusahaan menyenangkan dan penuh kekeluargaan antara pimpinan dan karyawan.

Tabel 5.5. Tanggapan responden tentang suasana kerja yang tercipta di perusahaan menyenangkan dan penuh kekeluargaan antara pimpinan dan karyawan

No	Tanggapan	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat setuju	23	41,1
2	Setuju	29	51,8
3	Ragu-Ragu	4	7,1
4	Tidak Setuju	0	0
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Jumlah		56	100

Sumber : Data Olahan

Dari tabel 5.2 yakni mengenai rasa kebersamaan di perusahaan, diketahui bahwa 23 responden atau 41,1% sangat setuju yang artinya responden menyatakan bahwa suasana yang menyenangkan dan penuh kekeluargaan antara pemimpin dan karyawan, sudah sangat sesuai dengan realita yang ada di perusahaan. Sebanyak 29 responden atau (51,8%) juga menyatakan setuju bahwa suasana yang ditanyakan

sudah sesuai dengan kondisi yang ada, kemudian diikuti responden yang hanya menyatakan ragu-ragu berjumlah 4 responden atau 7,1%, dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Hal tersebut di atas bisa dimengerti karena selama ini menurut pengamatan peneliti terlihat bahwa PT. Bangkinang Pekanbaru selalu berusaha menjaga suasana yang kondusif dan ketenangan serta adanya upaya dari pimpinan perusahaan untuk selalu menjaga hubungan baik dengan karyawan. Dengan terjaganya hubungan baik maka diharapkan proses produksi dan aktivitas perusahaan yang lain tidak terganggu. Walaupun kadangkala timbul ketegangan diantara pimpinan dan karyawan tetapi semua itu bisa diselesaikan melalui jalur mediasi dan dialog terbuka, namun secara umum hal ini jelas menunjukkan bahwa telah tercipta suasana kerja yang menyenangkan dan penuh kekeluargaan antara pimpinan dan karyawan.

5.2.3 Konsistensi (*Consistency*)

Konsistensi yang menekankan pada nilai-nilai yang dimiliki organisasi yang perlu dipahami oleh para anggota organisasi. Nilai-nilai tersebut meliputi masalah komunikasi, kerjasama dalam melaksanakan pekerjaan, toleransi, kedisiplinan, penghargaan terhadap prestasi. Hal-hal tersebut mempunyai dampak yang positif terhadap proses pencapaian tujuan organisasi dan perlu dibangun atau dikembangkan dalam organisasi secara konsisten.

Kedisiplinan yang diterapkan oleh PT. Bangkinang Pekanbaru menurut pengamatan peneliti merupakan sesuatu yang penting, karena dengan kedisiplinan maka akan tercipta alur kerja yang teratur dan tepat sasaran baik secara kualitas maupun kuantitas. Kerjasama dalam melaksanakan pekerjaan yang dilakukan oleh PT. Bangkinang Pekanbaru sudah mulai dibiasakan, karena dengan adanya kerjasama maka akan membantu mempermudah pencapaian tujuan. Selama ini juga PT. Bangkinang Pekanbaru selalu memberi penghargaan terhadap prestasi yang dicapai oleh karyawannya dengan tujuan agar dapat dijadikan motivasi dalam bekerja.

Berikut ini adalah pembahasan jawaban responden terhadap pernyataan responden tentang tanggapan responden tentang perusahaan senantiasa menanamkan kedisiplinan dalam lingkungan kerja PT. Bangkinang Pekanbaru.

Tabel 5.6: Tanggapan responden tentang perusahaan senantiasa menanamkan kedisiplinan dalam lingkungan kerja

No	Tanggapan	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat setuju	23	41,1
2	Setuju	28	50,0
3	Ragu-Ragu	5	8,9
4	Tidak Setuju	0	0
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Jumlah		56	100

Sumber : Data Olahan

Dari tabel 5.3 mengenai indikator konsistensi dalam menanamkan disiplin di dalam lingkungan kerja secara umum sudah baik. Dari tabel dapat diketahui bahwa 23 responden atau 41,1% sangat setuju bahwa kedisiplinan yang diterapkan oleh pihak perusahaan di dalam lingkungan kerja sudah berjalan dengan baik sesuai

dengan realita yang ada. Sedangkan yang menyatakan setuju 28 responden atau 50%, yang menyatakan ragu-ragu 5 responden atau 8,9%, yang artinya bahwa pernyataan yang disampaikan belum cukup meyakinkan mereka bahwa perusahaan sudah menerapkan kedisiplinan di dalam pekerjaan dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum pihak perusahaan sudah senantiasa menanamkan kedisiplinan di dalam lingkungan pekerjaan.

Hal ini berarti bahwa mayoritas responden menyatakan yakin terhadap kedisiplinan yang diterapkan oleh perusahaan PT. Bangkinang Pekanbaru terhadap karyawannya. Hal ini juga dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan untuk lebih memperhatikan pentingnya unsur kedisiplinan ini. Diantaranya dengan mengkombinasikan dan menyeimbangkan pemberian penghargaan bagi karyawan yang selalu tepat waktu, ataupun dengan pemberian ucapan yang tulus sehingga mampu menaikkan rasa percaya diri karyawan tersebut.

Salah satu hasil pengamatan dari peneliti dalam melihat tingkat kedisiplinan dalam bekerja adalah dengan melihat tingkat kecelakaan kerja yang terjadi di bagian produksi pada PT. Bangkinang Pekanbaru. Kedisiplinan yang tinggi dari karyawan untuk mematuhi *Standart Operating Procedures* (SOP) atau Standar Prosedur Operasi tentu mampu meminimalisir angka kecelakaan kerja. PT. Bangkinang Pekanbaru selalu berusaha untuk menerapkan SOP secara komphrensif dan mengena di setiap bagian operasional perusahaannya.

Tabel 5.7: Klasifikasi tingkat kecelakaan kerja karyawan bagian produksi pada PT. Bangkinang Pekanbaru

Tahun	Jumlah Tenaga Kerja	Klasifikasi			Jumlah	Persentase (%)
		R	B	MD		
2005	119	10	2	-	12	-
2006	119	11	-	-	11	-0,83
2007	120	9	3	-	12	0,91
2008	122	9	1	-	10	-0,20
2009	122	10	1	-	11	0,91
2010	122	10	-	-	10	-0,1

Sumber : Data Olahan

Dari tabel dalam dilihat bahwa angka kecelakaan kerja setiap tahun mengalami fluktuasi yang cukup signifikan. Perusahaan sudah berusaha untuk mengurangi angka kecelakaan kerja ini dengan selalu memperingatkan pentingnya kedisiplinan dalam mematuhi SOP yang di buat perusahaan, misalnya dengan bekerja memakai alat-alat pengaman kerja dan juga dengan memberikan pelatihan tentang pentingnya keselamatan kerja.

Sejauh ini upaya-upaya yang dilakukan oleh perusahaan dalam meminimalisir angka kecelakaan kerja dapat dikatakan cukup berhasil. Hal ini terlihat dari angka kecelakaan kerja yang cukup rendah dan dapat dikatakan hanya kecelakaan kerja kategori ringan yang lebih sering terjadi.

Berikut ini adalah pembahasan jawaban responden terhadap pernyataan responden tentang Tanggapan responden tentang perusahaan selalu memberikan kesempatan dan dorongan bagi para karyawan untuk bekerjasama.

Tabel 5.8 Tanggapan responden tentang perusahaan selalu memberikan kesempatan dan dorongan bagi para karyawan untuk bekerjasama

No	Tanggapan	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat setuju	21	37,5
2	Setuju	31	55,4
3	Ragu-Ragu	4	7,1
4	Tidak Setuju	0	0
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Jumlah		56	100

Sumber : Data Olahan

Dari tabel 5.4 tentang perusahaan selalu memberikan kesempatan dan dorongan bagi para karyawan untuk bekerjasama diketahui bahwa 21 responden atau 37,5% sangat setuju, kemudian responden yang menyatakan setuju 31 responden atau 55,4%, yang artinya mereka menilai bahwa perusahaan sudah memberikan kesempatan dan dorongan bagi karyawan untuk bekerjasama, sedangkan jawaban yang paling rendah menyatakan ragu-ragu 4 responden atau 7,1%, yang berarti bahwa responden tersebut merasa tidak yakin bahwa perusahaan telah memberikan kesempatan dan dorongan bagi karyawan untuk bekerjasama. Kemudian tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum menurut karyawan, bahwa pihak perusahaan selalu memberikan kesempatan dan dorongan bagi karyawan untuk bekerjasama dalam menjalankan tanggung jawab mereka.

Dari pengamatan yang ada memang telah terbangun kondisi yang solid di antara karyawan PT. Bangkinang Pekanbaru. Ini merupakan hasil dari upaya perusahaan untuk selalu memberikan dorongan bagi karyawan untuk bekerjasama. Para karyawan di semua level telah bekerja sama sebagai sebuah tim yang solid dalam melaksanakan pekerjaan ini. Rasa kebersamaan juga mampu menimbulkan suasana yang kondusif.

Suasana kerja menjadi kondusif untuk menunjang operasional perusahaan, karena mulai terbangun kepercayaan yang lebih baik diantara karyawan, karena tidak adanya lagi persepsi terhadap perlakuan yang berbeda antara satu lini produksi dan lini produksi lainnya.

5.2.4 Adaptabilitas (*Adaptability*)

Menekankan pentingnya adaptabilitas di dalam organisasi terhadap perubahan lingkungan yang terjadi. Perubahan-perubahan dalam lingkungan dapat berwujud perkembangan teknologi, perubahan kondisi ekonomi dan politik, perubahan kualitas dan sikap karyawan, tuntutan konsumen terhadap produksi perusahaan. Adaptabilitas tidak hanya diperlukan bagi kelangsungan hidup perusahaan tetapi juga sebagai tantangan pengembangan perusahaan.

Berikut ini adalah pembahasan jawaban responden terhadap pernyataan responden tentang Tanggapan responden tentang perusahaan mampu memahami kondisi pasar dan persaingan dengan baik.

Tabel 5.9. Tanggapan responden tentang perusahaan mampu memahami kondisi pasar dan persaingan dengan baik

No	Tanggapan	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat setuju	23	41,1
2	Setuju	28	50,0
3	Ragu-Ragu	4	7,1
4	Tidak Setuju	1	1,8
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Jumlah		56	100

Sumber : Data Olahan

Dari tabel 5.5 tentang bagaimana perusahaan mampu memahami kondisi pasar dan persaingan dengan baik. Dari tabel dapat diketahui bahwa 23 responden atau 41,1% menyatakan sangat setuju, yang berarti bahwa mereka menilai selama ini perusahaan sudah sangat mampu memahami kondisi pasar dan persaingan yang ada. Sedangkan responden yang menyatakan setuju 28 responden atau 50%, yang berarti bahwa mereka menilai selama ini perusahaan sudah mampu memahami kondisi pasar dan persaingan yang ada. Responden yang menyatakan ragu-ragu 4 responden atau 7,1%, yang berarti bahwa mereka kurang yakin jika perusahaan mampu memahami kondisi pasar dan persaingan yang ada menyatakan tidak setuju 1 responden atau 1,8%, yang juga berarti bahwa responden menganggap perusahaan tidak mampu memahami kondisi pasar dan persaingan yang ada. Kemudian juga terlihat bahwa tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju.

Inovasi yang berlangsung dengan cepat dapat menumbuhkan persaingan di pasar. Terdapat dua pandangan dalam menginterpretasikan pengaruh dari perubahan tersebut. Pertama model Idealis, yang diperoleh dari teori yang menggambarkan

munculnya pasar persaingan sempurna. Pasar persaingan sempurna ditandai dengan ketiadaan halangan bagi perusahaan untuk masuk dan keluar. Pandangan yang kedua adalah model Strategis, yang menggambarkan teori persaingan tidak sempurna, monopolistik dan oligopolistik. Pada model ini diasumsikan bahwa perusahaan tidak menentukan, ketidakstabilan oligopoli dimana perusahaan korporasi dengan sengaja menggunakan strategi harga jangka pendek untuk mencapai pertahanan jangka panjang dan kekuatan monopoli.

Dalam model strategis, terdapat persaingan di antara perusahaan yang dominan, dan hasil dari monopolisasi tidak memberikan keuntungan yang sama kepada seluruh perusahaan dalam pasar. Perluasan pasar melalui harga diharapkan dapat mendorong liberalisasi dan privatisasi pasar, menciptakan persaingan melalui reduksi harga, dan meningkatkan elastisitas permintaan. Hal ini didasari oleh asumsi bahwa dengan menghilangkan penghalang masuk dan dengan mengubah rangsangan terhadap perusahaan, maka persaingan pada layanan telekomunikasi akan mendekati sempurna.

Permintaan yang tepat waktu diharapkan tidak hanya dapat mengubah penawaran pasar tetapi juga memberikan pendapatan yang besar. Model Idealis mengasumsikan bahwa liberalisasi pasar dan deregulasi akan menciptakan pasar persaingan sempurna. Hasil dari pasar tersebut dipengaruhi oleh (1) perubahan dalam keseimbangan kekuatan di antara pemasok sebagai akibat dari strategi investasi dan keputusan mengenai pengaturan dan kebijakan persaingan; (2) perbedaan tingkat

perkembangan permintaan; dan (3) pengaruh yang tidak diharapkan dari pengembangan teknikal.

Berikut ini adalah pembahasan jawaban responden terhadap pernyataan responden tentang Tanggapan responden tentang sikap dan kualitas karyawan mampu beradaptasi terhadap perubahan iklim perusahaan.

Tabel 5.10. Tanggapan responden tentang sikap dan kualitas karyawan mampu beradaptasi terhadap perubahan iklim perusahaan

No	Tanggapan	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat setuju	24	42,9
2	Setuju	28	50,0
3	Ragu-Ragu	4	7,1
4	Tidak Setuju	0	0
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Jumlah		56	100

Sumber : Data Olahan

Dari tabel 5.6 mengenai sikap dan kualitas karyawan mampu beradaptasi terhadap perubahan iklim perusahaan, dapat diketahui bahwa 24 responden atau 42,9% menyatakan sangat setuju, yang artinya bahwa sikap dan kualitas karyawan mampu beradaptasi terhadap perubahan iklim perusahaan sudah sangat sesuai dengan realitas atau kenyataan yang ada. Sedangkan responden yang menyatakan setuju 28 responden atau 50%, yang berarti menurut mereka sikap dan kualitas karyawan mampu beradaptasi terhadap perubahan iklim perusahaan sudah sesuai dengan kondisi yang ada, yang menyatakan ragu-ragu 4 responden atau 7,1%, dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Dalam dunia yang terus berubah seperti halnya pasar yang mendunia dan teknologi baru maka sangatlah esensial dunia bisnis juga harus sanggup berubah agar terus sukses. PT. Bangkinang Pekanbaru Perusahaan menyadari benar bahwa perusahaan yang sukses adalah perusahaan yang mampu melakukan adaptasi yang dinamis inovatif terhadap setiap tantangan-tantangan baru. Jenis perubahan boleh jadi bersifat inovatif dan strategis, fisik dan perilaku. Perubahan yang berhasil harus diciptakan; tidak lahir begitu saja. Pihak manajemen PT. Bangkinang Pekanbaru membutuhkan pendekatan terstruktur untuk perencanaan perubahan perilaku atau SDM karyawan. Aspek-aspek perubahan terdiri dari perubahan inovatif atau strategik yang sangat berguna bagi pengembangan mutu SDM.

Fenomena global di berbagai dimensi kehidupan tidak dapat dihindari. Pasti ada efeknya terhadap organisasi perusahaan PT. Bangkinang Pekanbaru. Manajemen PT. Bangkinang Pekanbaru perubahan menjadi sangat penting diterapkan. Namun demikian dalam kenyataannya proses perubahan yang terjadi tidak selalu mendapat respon positif. Ada saja mereka yang menyukai dan yang tidak menyukai perubahan. Beberapa alasan mengapa mereka bersikap kontra perubahan dapat berupa rasa takut terhadap: berkurang/hilangnya kekuasaan, kehilangan ketrampilan, kegagalan kerja, ketidakmampuan menghadapi masalah baru, dan kehilangan pekerjaan.

Pimpinan perusahaan PT. Bangkinang Pekanbaru merasa harus memahami mengapa organisasi harus siap terhadap perubahan: apakah yang bersifat inovatif maupun strategis. Perubahan inovatif adalah perbaikan secara kontinyu di dalam

kerangka sumberdaya yang ada. Sementara perubahan strategis adalah perubahan melakukan sesuatu yang baru. Tiap perubahan tersebut tentunya akan menggunakan pendekatan berbeda. Bisa berbentuk perubahan rutin, perubahan darurat, perubahan dalam hal mutu produk dan pelayanan, dan perubahan radikal. Dalam hal ini manajer selayaknya proaktif menjelaskan kepada karyawan tentang strategi perubahan yang akan dijalankan organisasi. Maksudnya antara lain memperkecil kemungkinan terjadinya resistensi para karyawan.

Kebanyakan para karyawan dapat menerapkan strategi dari para pimpinan perusahaan, yang dapat merencanakan dan mempraktekan perubahan fisik dengan berhasil. Namun dalam perubahan perilaku, para karyawan banyak mengalami kesulitan. Untuk itu karyawan perlu memahami faktor-faktor yang mempengaruhi perubahan tersebut. Untuk melaksanakan perubahan dengan sukses maka pimpinan PT. Bangkinang Pekanbaru harus mampu menciptakan kondisi yang baik untuk memotivasi dan melibatkan karyawan. Hal ini merupakan cerminan seberapa jauh mutu kepemimpinan manajer terbukti nyata. Di samping itu pimpinan dapat memaksimalkan kesempatan untuk berhasil dalam proses perubahan melalui evaluasi dengan cermat terhadap perencanaan yang dibuat oleh pimpinan PT. Bangkinang Pekanbaru.

5.2.5 Misi (*Mission*)

Hal ini menekankan pada pentingnya kejelasan misi dan tujuan dari suatu organisasi bagi para anggotanya. Beberapa ahli berpendapat bahwa pengertian akan misi memberikan dua pengaruh utama pada fungsi organisasi, yaitu : Suatu misi memberikan kegunaan dan arti yang menentukan peran sosial dan tujuan ekstra dari suatu lembaga dan menentukan peran-peran individu dari lembaga tersebut. Proses internalisasi dan identifikasi ini memberikan komitmen jangka pendek dan jangka panjang serta mengarah pada produktivitas organisasi. Pengertian akan misi akan memberikan kejelasan arah pada tingkat individu, ada rasa percaya bahwa kesuksesan organisasi membutuhkan adanya koordinasi yang merupakan hasil dari menentukan tujuan bersama.

Berikut ini adalah pembahasan jawaban responden terhadap pernyataan responden tentang Tanggapan responden tentang karyawan sudah memahami visi dan misi yang ditetapkan perusahaan.

Tabel 5.11. Tanggapan responden tentang karyawan sudah memahami visi dan misi yang ditetapkan perusahaan

No	Tanggapan	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat setuju	21	37,5
2	Setuju	31	55,4
3	Ragu-Ragu	4	7,1
4	Tidak Setuju	0	0
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Jumlah		56	100

Sumber : Data Olahan

Dari tabel 5.7 tentang apakah karyawan sudah memahami visi dan misi yang ditetapkan perusahaan diketahui bahwa 21 responden atau 37,5% menyatakan sangat

setuju, yang artinya bahwa karyawan sudah sangat memahami visi dan misi yang telah ditetapkan oleh pihak perusahaan. Sedangkan responden yang menyatakan setuju 31 responden atau 55,4%, yang artinya bahwa karyawan sudah memahami visi dan misi yang telah ditetapkan oleh pihak perusahaan. Responden yang menyatakan ragu-ragu 4 responden atau 7,1%, yang berarti bahwa karyawan belum cukup memahami visi dan misi yang ditetapkan oleh pihak perusahaan. Responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju tidak ada.

Manajemen PT. Bangkinang Pekanbaru memahami bahwa suatu perusahaan atau organisasi yang baik dan bertanggungjawab serta ingin memelihara kesinambungan bisnis dalam jangka panjang, harus sudah memikirkan kepeduliannya pada saat awal pendirian perusahaan, yaitu dengan cara menetapkan visi, misi dan tujuan perusahaan. Dalam perkembangannya, budaya organisasi yang dibangun oleh PT. Bangkinang Pekanbaru dipengaruhi tiga hal tersebut: Visi merupakan suatu pernyataan ringkas tentang cita-cita organisasi yang berisikan arahan yang jelas dan apa yang akan diperbuat oleh perusahaan di masa yang akan datang. Untuk mewujudkan visi tersebut maka perusahaan melakukan pengembangan misi yang akan dijalani dalam tiap aktivitas; Misi merupakan penetapan tujuan dan sasaran perusahaan yang mencakup kegiatan jangka panjang tertentu dan jangka pendek yang akan dilakukan, dalam upaya mencapai visi yang telah ditetapkan; Tujuan perusahaan adalah mencapai keuntungan maksimum.

Pernyataan PT. Bangkinang Pekanbaru tentang visi dan misi jelas sesuai dengan budaya dan kebutuhan perusahaan PT. Bangkinang Pekanbaru dan kebutuhan pasar sehingga dapat menumbuhkan komitmen karyawan terhadap pekerjaan dan memupuk semangat kerja karyawan, menumbuhkan rasa keharmonisan di dalam kehidupan kerja karyawan, dan menumbuhkan standar kerja yang prima. Rumusan visi yang jelas akan mengantarkan perusahaan PT. Bangkinang Pekanbaru dalam mencapai tujuan perusahaan. Namun, semua hal tersebut belum dapat berfungsi dengan baik, jika tidak diimbangi dengan strategi yang tepat dalam penerapannya. Dengan demikian, rumusan visi, misi dan tujuan perusahaan perlu ditetapkan dalam suatu strategi yang tertuang dalam kebijakan perusahaan.

Berikut ini adalah pembahasan jawaban responden terhadap pernyataan responden tentang Tanggapan responden tentang karyawan sudah berkomitmen menjalankan visi dan misi perusahaan

Tabel 5.12. Tanggapan responden tentang karyawan sudah berkomitmen menjalankan visi dan misi perusahaan

No	Tanggapan	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat setuju	23	41,1
2	Setuju	27	48,2
3	Ragu-Ragu	5	8,9
4	Tidak Setuju	1	1,8
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Jumlah		56	100

Sumber : Data Olahan

Dari tabel 5.8 tentang karyawan sudah berkomitmen menjalankan visi dan misi perusahaan. Dari tabel tersebut diketahui bahwa 23 responden atau 41,1% sangat

setuju, yang artinya bahwa melihat realita yang ada karyawan sudah sangat berkomitmen menjalankan visi dan misi perusahaan. Responden yang menyatakan setuju 27 responden atau 48,2%, yang artinya bahwa karyawan berkomitmen untuk menjalankan visi dan misi perusahaan yang menyatakan ragu-ragu 5 responden atau 8,9%, yang menyatakan tidak setuju 1 responden atau 1,8% dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju.

Salah satu kunci keberhasilan suatu perusahaan menurut manajemen PT. Bangkinang Pekanbaru adalah bergantung pada kinerja sumberdaya manusia yang secara langsung atau tidak langsung berkomitmen menjalankan visi dan misi pada perusahaan. Untuk memperoleh kinerja optimal dari keberadaan karyawan dalam perusahaan maka perusahaan perlu menetapkan strategi yang tepat, yaitu dengan memikirkan bagaimana mengelola karyawan agar mau selalu berkomitmen dalam mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Strategi yang dikembangkan oleh manajemen PT. Bangkinang Pekanbaru ini merupakan strategi yang berorientasi pada tujuan yaitu dengan menyamakan persepsi antara tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dengan tujuan yang ingin dicapai oleh karyawan yang bekerja pada PT. Bangkinang Pekanbaru. Hal tersebut beralasan karena kepentingan tujuan perusahaan dan kepentingan tujuan karyawan tidak dapat dipisah-pisahkan karena berada dalam satu kesatuan kebersamaan yang utuh. Namun, acap terjadi kesenjangan (gap) antara tujuan dan harapan karyawan terhadap perusahaan, dengan realitas yang ada. Hal tersebut seringkali menimbulkan masalah-

masalah SDM. Adanya masalah-masalah SDM tersebut akan mempengaruhi kinerja karyawan di dalam perusahaan yang bersangkutan.

Menurut manajemen PT. Bangkinang Pekanbaru, suatu perusahaan atau organisasi yang baik dan bertanggungjawab serta ingin memelihara kesinambungan bisnis dalam jangka panjang, harus sudah memikirkan kepeduliannya pada saat awal pendirian perusahaan, yaitu dengan cara menetapkan visi, misi dan tujuan perusahaan. Dalam perkembangannya, budaya organisasi dan perubahan global akan mempengaruhi tiga hal tersebut. Visi merupakan suatu pernyataan ringkas tentang cita-cita organisasi yang berisikan arahan yang jelas dan apa yang akan diperbuat oleh perusahaan di masa yang akan datang. Untuk mengujudkan visi tersebut maka perusahaan melakukan pengembangan misi yang akan dijalani dalam tiap aktivitas; Misi merupakan penetapan tujuan dan sasaran perusahaan yang mencakup kegiatan jangka panjang tertentu dan jangka pendek yang akan dilakukan, dalam upaya mencapai visi yang telah ditetapkan; Tujuan perusahaan adalah mencapai keuntungan maksimum.

Dari hasil pembahasan dan analisis data tabel-tabel diatas, untuk mengetahui lebih jelas besarnya perbandingan jumlah dan persentase dapat dilihat hasil rekapitulasi pada tabel 5.9 di bawah ini:

Tabel 5.13. Rekapitulasi hasil tanggapan responden variabel budaya organisasi

NO	BUDAYA ORGANISASI	Tanggapan					JUMLAH
		SS	S	R	TS	STS	
1	Partisipasi karyawan dalam memberikan sumbangan pemikiran	25 (44,64)	27 (48,21)	4 (7,14)	0 (0,00)	0 (0,00)	56 (100,0)

2	Suasana kerja yang tercipta di perusahaan menyenangkan dan penuh kekeluargaan antara pimpinan dan karyawan	23 (41,07)	29 (51,78)	4 (7,14)	0 (0,00)	0 (0,00)	56 (100,0)
3	Perusahaan senantiasa menanamkan disiplin dalam lingkungan kerja	23 (41,70)	28 (50,00)	5 (8,92)	0 (0,00)	0 (0,00)	56 (100,0)
4	Perusahaan selalu memberikan kesempatan dan dorongan bagi para karyawan untuk bekerjasama	21 (37,50)	31 (55,37)	4 (7,14)	0 (0,00)	0 (0,00)	56 (100,0)
5	Perusahaan mampu memahami kondisi pasar dan persaingan dengan baik	23 (41,70)	28 (50,00)	4 (7,14)	1 (1,78)	0 (0,00)	56 (100,0)
6	Sikap dan kualitas karyawan mampu beradaptasi terhadap perubahan iklim perusahaan	24 (42,86)	28 (50,00)	4 (7,14)	0 (0,00)	0 (0,00)	56 (100,0)
7	Karyawan sudah memahami visi dan misi yang ditetapkan perusahaan	21 (37,50)	31 (55,37)	4 (7,14)	0 (0,00)	0 (0,00)	56 (100,0)
8	Karyawan sudah berkomitmen menjalankan visi dan misi perusahaan	23 (41,70)	27 (48,21)	5 (8,92)	1 (1,78)	0 (0,00)	56 (100,0)
JUMLAH		183	229	34	2	0	448
PERSENTASE (%)		40.85	51.12	7.59	0.45	0.00	100.00

Sumber : Data Olahan

Berdasarkan tabel 5.9 memperlihatkan bahwa mayoritas tanggapan responden yaitu sebesar 51,12% responden menyatakan setuju, sedangkan sebanyak 40,85% responden menyatakan sangat setuju, 7,59% responden menyatakan ragu-ragu, 0,45%

responden menyatakan tidak setuju dan 0% responden menyatakan sangat tidak setuju. Dari tabel juga dapat di lihat bahwa lebih dari 70% responden menyatakan partisipasi karyawan dalam memberikan sumbangan pemikiran, suasana kerja yang tercipta di perusahaan menyenangkan dan penuh kekeluargaan antara pimpinan dan karyawan, perusahaan senantiasa menanamkan disiplin dalam lingkungan kerja, perusahaan selalu memberikan kesempatan dan dorongan bagi para karyawan untuk bekerjasama, perusahaan mampu memahami kondisi pasar dan persaingan dengan baik, sikap dan kualitas karyawan mampu beradaptasi terhadap perubahan iklim perusahaan, karyawan sudah memahami visi dan misi yang ditetapkan perusahaan serta karyawan sudah berkomitmen menjalankan visi dan misi perusahaan.

Berdasarkan pada tabel juga terlihat dengan jelas tanggapan responden mengenai budaya organisasi PT. Bangkinang Pekanbaru. Hal ini dapat diamati dari partisipasi karyawan dalam memberikan sumbangan pemikiran, suasana kerja yang menyenangkan dan penuh kekeluargaan, menanamkan kedisiplinan dalam lingkungan kerja, pemberian kesempatan dan dorongan bagi karyawan untuk bekerja sama, perusahaan memahami kondisi pasar dan persaingan dengan baik, sikap dan kualitas karyawan, pemahaman visi dan misi perusahaan yang telah ditetapkan perusahaan, dan komitmen karyawan dalam menjalankan visi dan misi perusahaan,

Hal ini dibuktikan dengan 183 responden atau 40,85 persen karyawan menyatakan sangat setuju budaya organisasi ini telah diterapkan oleh PT. Bangkinang Pekanbaru berdasarkan partisipasi karyawan dalam memberikan sumbangan

pemikiran, suasana kerja yang menyenangkan dan penuh kekeluargaan, menanamkan kedisiplinan dalam lingkungan kerja, pemberian kesempatan dan dorongan bagi karyawan untuk bekerja sama, perusahaan memahami kondisi pasar dan persaingan dengan baik, sikap dan kualitas karyawan, pemahaman visi dan misi perusahaan yang telah ditetapkan perusahaan, dan komitmen karyawan dalam menjalankan visi dan misi perusahaan, 229 responden atau 51,12 persen karyawan menyatakan kesetujuannya jika budaya organisasi ini diterapkan di PT. Bangkinang Pekanbaru yang ditinjau dari partisipasi karyawan dalam memberikan sumbangan pemikiran, suasana kerja yang menyenangkan dan penuh kekeluargaan, menanamkan kedisiplinan dalam lingkungan kerja, pemberian kesempatan dan dorongan bagi karyawan untuk bekerja sama, perusahaan memahami kondisi pasar dan persaingan dengan baik, sikap dan kualitas karyawan, pemahaman visi dan misi perusahaan yang telah ditetapkan perusahaan, dan komitmen karyawan dalam menjalankan visi dan misi perusahaan, 34 responden atau 7,59 persen karyawan menyatakan keragu-ragu jika budaya organisasi ini diterapkan di PT. Bangkinang Pekanbaru yang ditinjau dari partisipasi karyawan dalam memberikan sumbangan pemikiran, suasana kerja yang menyenangkan dan penuh kekeluargaan, menanamkan kedisiplinan dalam lingkungan kerja, pemberian kesempatan dan dorongan bagi karyawan untuk bekerja sama, perusahaan memahami kondisi pasar dan persaingan dengan baik, sikap dan kualitas karyawan, pemahaman visi dan misi perusahaan yang telah ditetapkan perusahaan, dan komitmen karyawan dalam

menjalankan visi dan misi perusahaan, dan 2 responden atau 0,45 persen karyawan menyatakan ketidak setujuannya jika PT. Bankinang Pekanbaru tidak menerapkan Budaya organisasi ini.

5.3 Analisis Produktivitas Kerja

Produktivitas adalah menyangkut perbandingan hasil yang diperoleh dengan sumber-sumber ekonomi yang digunakan. Produktivitas diukur dengan menggunakan tiga tingkatan, yaitu individu, kelompok dan organisasi (Alma, 2004: 61) Sedangkan menurut Steers, R.M. (2002: 216), produktivitas kerja merupakan bentuk aktualisasi diri seseorang untuk menunjukkan kemampuan dan prestasinya atau sebagai ukuran keberhasilan tenaga kerja dalam menghasilkan suatu produk pada waktu tertentu. Untuk mengetahui tanggapan responden berdasarkan hal diatas, dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Produktivitas kerja merupakan suatu sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Peningkatan produktivitas tenaga kerja perlu diupayakan, karena mempunyai manfaat baik secara makro maupun mikro. Secara makro peningkatan produktivitas bermanfaat dalam pendapatan masyarakat yang lebih tinggi, tersedianya kebutuhan barang masyarakat yang lebih banyak dengan harga lebih rendah, perbaikan kondisi kerja termasuk jam kerja dan lain-lain. Secara

mikro bermanfaat bagi karyawan yaitu dapat meningkatkan gaji atau upah, memperbaiki kondisi kerja, meningkatkan semangat kerja dll.

Pada variabel produktivitas kerja terdapat delapan pertanyaan yang berhubungan dengan indikator produktivitas kerja karyawan. Dalam variabel ini diajukan pertanyaan kepada karyawan sebagai responden dengan hasil sebagai berikut:

5.3.1 Kebijakan dan Praktek Manajemen

Kebijakan dan praktek manajemen meliputi pencarian dan pemanfaatan sumber daya, pencapaian target yang digariskan manajemen, penciptaan lingkungan prestasi dan penyusunan tujuan strategis termasuk penanaman tujuan tersebut kepada anggota.

Berikut ini adalah pembahasan jawaban responden terhadap pernyataan responden tentang Tanggapan responden tentang anda mampu dalam memanfaatkan sumberdaya perusahaan

Tabel 5.14. Tanggapan responden tentang anda mampu dalam memanfaatkan sumberdaya perusahaan

No	Tanggapan	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat setuju	24	42,9
2	Setuju	28	50
3	Ragu-Ragu	4	7,1
4	Tidak Setuju	0	0
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Jumlah		56	100

Sumber : Data Olahan

Dari tabel 5.10 tentang karyawan mampu dalam memanfaatkan sumberdaya perusahaan. Dari tabel dapat diketahui bahwa 24 responden atau 42,9% menyatakan sangat setuju, yang berarti bahwa mereka menilai selama ini karyawan sudah sangat mampu memanfaatkan sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan. Sedangkan responden yang menyatakan setuju 28 responden atau 50%, yang berarti bahwa mereka menilai selama ini karyawan telah mampu memanfaatkan sumberdaya yang ada. Responden yang menyatakan ragu-ragu 4 responden atau 7,1%, yang berarti bahwa mereka kurang yakin jika karyawan telah memanfaatkan sumberdaya perusahaan. Kemudian juga terlihat bahwa tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

PT. Bangkinang Pekanbaru melihat bahwa konsep tradisional strategi disusun dalam kaitannya dengan posisi sumber daya (kekuatan dan kelemahan) yang dimiliki perusahaan, dalam hal ini sumber daya dan produk dapat dianggap sebagai dua sisi mata uang, dimana posisi pasar untuk produk unggul ditentukan oleh kepemilikan sumber daya yang langka dan spesifik. Sumber daya berharga untuk berbagai alasan; kemampuan mendapatkan sumber daya tertentu dapat tergantung dari keunikan, kondisi historis yang tidak dapat diciptakan oleh pesaing; hubungan antara sumber daya yang dimiliki perusahaan dan *sustainable competitive advantage* yang tidak dipahami dengan baik; atau sumber daya yang berperan besar dalam tercapainya keunggulan daya saing mungkin kompleks secara sosial dan di luar kemampuan perusahaan untuk secara sistematis mengelola dan mempengaruhinya.

Sumberdaya yang ada di PT. Bangkinang Pekanbaru menurut pengamatan penulis dapat diklasifikasikan ke dalam tiga kategori: tangible asset, intangible asset dan kemampuan organisasi. Perusahaan ini memiliki sejumlah sumberdaya yang unik, inilah yang membedakan perusahaan ini dengan lainnya. Berdasarkan keterangan pihak perusahaan keunikan dan karakteristik resources yang tidak dapat dikumpulkan dalam waktu yang relatif pendek, menyebabkan pilihan strategi perusahaan dibatasi oleh ketersediaan resources serta kecepatan dalam menghimpun resources baru. ketersediaan resources, kendala laju perubahan merupakan faktor yang menjadikan perusahaan tidak mudah untuk menetapkan strateginya. Jika faktor-faktor tersebut mudah didapat oleh perusahaan lain, maka dengan mudah strategi dapat ditiru. Analisa sumberdaya perusahaan PT. Bangkinang Pekanbaru dan posisinya dalam persaingan merupakan salah satu hal yang perlu dilakukan dalam pengembangan strategi perusahaan. Pada tataran praktikal, analisa diawali dengan mempertanyakan seberapa baik strategi yang ada, kemudian melakukan identifikasi terhadap kekuatan dan kelemahan sumberdaya perusahaan yang dimiliki serta peluang dan ancaman yang ada di luar lingkungan perusahaan. Langkah berikutnya mengevaluasi apakah harga produk/jasa dan biaya sudah unggul dari para pesaing. Ketiga langkah di atas kemudian digunakan untuk menganalisis apakah perusahaan lebih kuat atau lebih lemah dari para pesaing. Dengan mengetahui posisi perusahaan relatif terhadap pesaing dalam suatu industri, manajemen dapat menggunakan informasi tersebut untuk mengidentifikasi isu-isu strategis yang

perusahaan.. Kemudian juga terlihat bahwa tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Di bawah ini ditunjukkan tabel tentang target dan realisasi produksi Blanket Crepe dan Crumb Rubber pada bagian produksi PT. Bangkinang Pekanbaru.

Tabel 5.16. Target produksi dan realisasi produksi pada PT Bangkinang Pekanbaru dalam ton

Tahun	Blanket Crepe	Crumb Rubber	Realisasi Hasil Produksi
2005	13.160.000	12.056.000	24.216.000
2006	12.340.000	15.422.400	26.762.400
2007	14.758.000	12.004.400	25.762.400
2008	13.887.000	14.217.400	27.669.600
2009	13.879.000	13.116.600	26.762.400
2010	13.996.000	14.780.000	27.216.000

Sumber : Data Sekunder

Dari tabel dapat dilihat bahwa antara realiasi dan target hasil produksi yang dihasilkan oleh bagian produksi PT. Bangkinang Pekanbaru ternyata tidak selalu sama. Berdasarkan pengamatan kami, PT Bangkinang Pekanbaru dalam melakukan upaya untuk mencapai target kerja yang harus dicapai oleh karyawannya, mereka telah melakukan interaksi yang intensif dari pimpinan dan karyawan, mulai dari menyepakati apa yang akan dicapai di akhir periode dalam upaya memberikan kontribusi dari masing-masing karyawan untuk menunjang pencapaian target kerja organisasi, kemudian melakukan pembinaan secara terus-menerus untuk mengatasi

hambatan-hambatan kerja yang terjadi, hingga mengevaluasi secara periodik apa yang sudah dicapai dan apa yang belum untuk menjadi masukan bagi periode kinerja.

Menurut pengamatan kami juga, kemungkinan PT. Bangkinang Pekanbaru melakukan hal seperti ini, hal ini dilihat bahwa faktor tersulit dalam menerapkannya adalah faktor perubahan kebiasaan dan sikap mental setiap orang di dalam perusahaan terhadap pola kerja dan hubungan kerja pimpinan dan karyawan. Pertama, membiasakan untuk menyepakati ukuran produktivitas kerja yang terukur dan objektif, serta mengkaitkannya dengan pencapaian target kerja perusahaan secara keseluruhan. Kedua, membudayakan kebiasaan antara pimpinan dan karyawan untuk berkomunikasi secara terbuka mengenai produktivitas kerja karyawan dan bagiannya, dalam perspektif untuk mencari jalan bagi peningkatan produktivitas kerja, bukan untuk menghakimi atau menjatuhkan vonis. Ketiga, melakukan penilaian produktivitas kerja secara objektif berdasarkan evaluasi pencapaian hasil kerja dibandingkan dengan target kerja yang sudah disepakati diawal..

5.3.2 Karakteristik Lingkungan

Karakteristik lingkungan yang menggambarkan suatu organisasi yang produktif adalah suatu organisasi yang dimana anggotanya mampu mengembangkan iklim organisasi yang berorientasi pada prestasi dan mampu menyesuaikan diri serta mampu menyelesaikan setiap persoalan yang muncul di lingkungan luar organisasi.

Karakteristik lingkungan kerja pada perusahaan mempunyai pengaruh yang tidak kecil terhadap produktivitas perusahaan.

Berdasarkan pengamatan, PT. Bangkinang Pekanbaru sudah berusaha untuk menciptakan lingkungan yang kondusif yang selalu berorientasi pada kemampuan menyelesaikan setiap permasalahan dan kemampuan menyesuaikan diri.. Berikut ini adalah pembahasan jawaban responden terhadap pernyataan responden tentang Tanggapan responden tentang anda mampu dalam menyesuaikan diri terhadap hal-hal yang baru diterapkan pada perusahaan.

Tabel 5.17. Tanggapan responden tentang anda mampu dalam menyesuaikan diri terhadap hal-hal yang baru diterapkan pada perusahaan

No	Tanggapan	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat setuju	25	44,6
2	Setuju	26	46,4
3	Ragu-Ragu	5	8,9
4	Tidak Setuju	0	0
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Jumlah		56	100

Sumber : Data Olahan

Dari tabel 5.12 tentang karyawan mampu dalam menyesuaikan diri terhadap hal-hal yang baru diterapkan perusahaan. Dari tabel dapat diketahui bahwa 25 responden atau 44,6% menyatakan sangat setuju, yang berarti bahwa mereka menilai selama ini karyawan sudah sangat mampu dalam menyesuaikan diri terhadap hal-hal yang baru diterapkan perusahaan. Sedangkan responden yang menyatakan setuju 26 responden atau 46,4%, yang berarti bahwa mereka menilai selama ini karyawan mampu dalam menyesuaikan diri terhadap hal-hal yang baru diterapkan oleh

perusahaan. Responden yang menyatakan ragu-ragu 5 responden atau 8,9%, yang berarti bahwa mereka kurang yakin jika karyawan mampu dalam menyesuaikan diri terhadap hal-hal yang baru diterapkan. Kemudian juga terlihat bahwa tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Reorganisasi, restrukturisasi, dan perubahan akan menjadi kecenderungan yang akan terus dihadapi oleh karyawan. PT. Bangkinang Pekanbaru menilai kondisi tersebut seringkali menimbulkan dampak yang besar terhadap tenaga kerja salah satunya adalah kesulitan karyawan dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan-perubahan yang ditetapkan oleh perusahaan.

Banyak hal yang mendorong munculnya kebutuhan untuk melakukan perubahan kekuatan yang dapat mendorong munculnya kebutuhan untuk melakukan perubahan di dalam perusahaan, yaitu:

1. Kekuatan eksternal, yaitu kekuatan yang muncul dari luar perusahaan, seperti : karakteristik demografis (usia, pendidikan, tingkat ketrampilan, jenis kelamin, imigrasi, dan sebagainya), perkembangan teknologi, perubahan-perubahan di pasar, tekanan-tekanan sosial dan politik.
2. Kekuatan internal, yaitu kekuatan yang muncul dari dalam perusahaan, seperti : masalah-masalah prospek sumber daya manusia (kebutuhan yang tidak terpenuhi, ketidak-puasan kerja, produktifitas, motivasi kerja, dan sebagainya), perilaku dan keputusan manajemen.

Berikut ini adalah pembahasan jawaban responden terhadap pernyataan responden tentang Tanggapan responden tentang anda mampu menyelesaikan setiap persoalan yang muncul.

5.18. Tanggapan responden tentang anda mampu menyelesaikan setiap persoalan yang muncul

No	Tanggapan	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat setuju	26	46,4
2	Setuju	26	46,4
3	Ragu-Ragu	4	7,1
4	Tidak Setuju	0	0
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Jumlah		56	100

Sumber : Data Olahan

Dari tabel 5.12 tentang karyawan mampu menyelesaikan persoalan yang muncul. Dari tabel dapat diketahui bahwa 26 responden atau 46,4% menyatakan sangat setuju, yang berarti bahwa mereka menilai selama ini karyawan sudah sangat mampu dalam menyelesaikan persoalan yang muncul. Sedangkan responden yang menyatakan setuju 26 responden atau 46,4%, yang berarti bahwa mereka menilai selama ini karyawan mampu dalam menyelesaikan persoalan yang muncul. Responden yang menyatakan ragu-ragu 4 responden atau 7,1%, yang berarti bahwa mereka kurang yakin jika karyawan mampu dalam menyelesaikan persoalan yang muncul. Kemudian juga terlihat bahwa tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Menyelesaikan setiap persoalan yang muncul di dalam lingkungan pekerjaan bukanlah hal yang mudah. PT. Bangkinang Pckanbaru melihat ada beberapa hal yang

bisa dilakukan oleh karyawan untuk mereka agar tanggap dalam menyelesaikan persoalan. Bersikap bijaksana bisa dilakukan dengan cara memandang persoalan secara proporsional, sehingga pada waktunya kita benar-benar dapat mengambil keputusan yang tepat. Hanya saja, kadang kita tidak bisa bersikap objektif dalam mengatasi masalah. Ada cara sederhana untuk mengatasinya, semisal dengan menyederhanakan masalah yang muncul ataupun dengan memakai manajemen konflik. Meski kadang hal itu tidak berhasil, kita harus melakukan yang terbaik. Karena jika kita segera mengatasi permasalahan yang timbul maka dikhawatirkan akan berdampak pada keharmonisan dan produktivitas kerja. Kalau sudah begitu, kita semakin terbebani dan ada kemungkinan melakukan kesalahan..

Biasanya pekerjaan yang diterima oleh karyawan dari atasan disertai dengan rangka berisi aturan dan pedoman. Jika mereka melakukan pekerjaan tersebut sesuai juklak, maka tidak berarti tidak ada persoalan yang akan timbul. Adanya miskomunikasi antara pimpinan PT. Bangkinang Pekanbaru dan karyawan juga bisa berarti munculnya persoalan, yang jika tidak disikapi secara bijaksana dapat berakibat fatal.

5.3.3 Karakteristik Pekerja

Karakteristik pekerja menunjukkan sejauhmana rasa tanggung jawab yang dimiliki oleh anggota pada organisasi, dan keinginan anggota untuk mencintai pekerjaan.

Berikut ini adalah pembahasan jawaban responden terhadap pernyataan responden tentang Tanggapan responden tentang tanggung jawab yang besar dalam melaksanakan pekerjaan.

Tabel 5.19. Tanggapan responden tentang tanggung jawab yang besar dalam melaksanakan pekerjaan

No	Tanggapan	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat setuju	26	46,4
2	Setuju	27	48,2
3	Ragu-Ragu	3	5,4
4	Tidak Setuju	0	0
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Jumlah		56	100

Sumber : Data Olahan

Dari tabel 5.14 tentang karyawan memiliki tanggung jawab yang besar dalam melaksanakan pekerjaan. Dari tabel dapat diketahui bahwa 26 responden atau 46,4% menyatakan sangat setuju, yang berarti bahwa mereka menilai selama ini karyawan sudah sangat bertanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan. Sedangkan responden yang menyatakan setuju 26 responden atau 46,4%, yang berarti bahwa mereka menilai selama ini karyawan sudah bertanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan. Responden yang menyatakan ragu-ragu 3 responden atau 5,4%, yang berarti bahwa mereka kurang yakin jika karyawan telah bertanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan. Kemudian juga terlihat bahwa tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Setiap karyawan mempunyai tanggung jawab, hanya tingkat dan urgensinya yang berbeda-beda, tergantung pada beban tugas dan pekerjaan yang diserahkan

kepadanya. Yang dimaksud tanggung jawab disini adalah kewajiban seorang karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang telah diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya sesuai dengan peraturan. Kesadaran dalam bekerja meliputi bagaimana kesadaran seorang karyawan dalam mentaati peraturan dan bagaimana sikap karyawan terhadap peraturan perusahaan seperti yang dikemukakan oleh, dengan tanggung jawab dan kesadaran kerja tersebut, karyawan dapat dan selalu berusaha bekerja sesuai dengan peraturan dan tujuan yang ditetapkan. Jadi karyawan yang dalam bekerjanya memiliki tanggung jawab kerja dapat dikatakan bahwa mereka memiliki komitmen yang tinggi untuk keberhasilan suatu organisasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui perbedaan tanggung jawab terhadap pekerjaan antara karyawan yang mengikuti pelatihan dengan yang tidak mengikuti pelatihan.

Berikut ini adalah pembahasan jawaban responden terhadap pernyataan responden tentang Tanggapan responden tentang anda memiliki rasa cinta terhadap pekerjaan yang anda tekuni.

Tabel 5.20. Tanggapan responden tentang anda memiliki rasa cinta terhadap pekerjaan yang anda tekuni

No	Tanggapan	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat setuju	29	51,8
2	Setuju	24	42,9
3	Ragu-Ragu	3	16,1
4	Tidak Setuju	0	0
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Jumlah		56	100

Sumber : Data Olahan

Dari tabel 5.15 tentang karyawan memiliki rasa cinta terhadap pekerjaan yang ditekuni. Dari tabel dapat diketahui bahwa 29 responden atau 51,8% menyatakan sangat setuju, yang berarti bahwa mereka menilai selama ini karyawan sangat mencintai pekerjaan yang ditekuni. Sedangkan responden yang menyatakan setuju 24 responden atau 42,9%, yang berarti bahwa mereka menilai selama ini karyawan sudah memiliki rasa cinta terhadap pekerjaan yang ditekuni. Responden yang menyatakan ragu-ragu 3 responden atau 5,4%, yang berarti bahwa mereka kurang yakin jika karyawan telah memiliki rasa cinta terhadap pekerjaan yang ditekuni. Kemudian juga terlihat bahwa tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Setiap karyawan pasti pernah mengalami rasa bosan dan jenuh dengan pekerjaan. Entah mereka sudah bertahun-tahun bekerja atau baru saja masuk ke dalam dunia kerja. Ada banyak hal yang menyebabkan seseorang bosan dengan pekerjaannya. Bisa karena monoton, lingkungan kerja yang tidak kondusif, rekan kerja yang menyebalkan, atau ada masalah pribadi.

Memiliki rasa cinta terhadap pekerjaan yang ditekuni dengan sepenuh hati bukanlah hal yang mudah. Ada beberapa hal yang bisa dilakukan oleh karyawan untuk mereka agar dapat menjaga rasa cinta terhadap pekerjaannya. Bersikap antusias bisa dilakukan dengan cara kita bekerja, sehingga pada waktunya kita benar-benar menikmati pekerjaan tersebut. Hanya saja, kadang mereka tidak bisa menikmati karena pekerjaan itu memerlukan waktu lama dan jam kerjanya ketat. Ada cara

sederhana untuk mengatasinya, semisal dengan tersenyum atau berdiri tegap ketika merasa lelah. Meski pekerjaan tidak menarik, mereka harus melakukan yang terbaik. Karena jika mereka bekerja asal-asalan maka pekerjaan akan bertumpuk. Kalau sudah begitu, kita semakin terbebani dan ada kemungkinan melakukan kesalahan. Salah berarti mereka harus bekerja dua kali atau lebih, sehingga kita menjadi jengkel yang bisa-bisa bermuara ke stres.

Memperindah pekerjaan karyawan Biasanya pekerjaan yang mereka terima dari atasan disertai dengan rangka berisi aturan dan pedoman. Jika mereka melakukan pekerjaan tersebut sesuai juklak, maka tidak ada sentuhan pribadi mereka pada pekerjaan tersebut. Adanya sentuhan pribadi akan membuat pekerjaan jauh lebih menarik. Karena bersifat pribadi, maka tidak ada aturan baku untuk hal itu. Setiap orang memiliki cara tersendiri dalam memperindah sesuatu. Misalnya, agar bisa menikmati pekerjaannya, seorang karyawan senang menghapal pesanan pelanggan tetap, sementara yang seorang mungkin bersikap lebih baik dan sopan.

Untuk mempelajari hal itu mungkin perusahaan PT. Bangkinang Pekanbaru sebagai tempat mereka bekerja memiliki anggaran khusus untuk pelatihan semacam itu. Jika tidak, mengapa tidak memanfaatkan perpustakaan yang ada di kantor. Bisa jadi ada buku-buku yang mereka butuhkan. Belajar juga bisa melalui pengalaman orang lain. Mereka bisa mengamati rekan sekerja mengenai kekuatan dan kelemahan yang bisa mereka jadikan bahan pelajaran. Bahkan dengan belajar dari kesalahan atau keberhasilan mereka sendiri, kemudian menganalisisnya sehingga bisa melakukan

hal-hal yang tepat di kemudian hari. Dengan melakukan hal ini, mereka bisa meningkatkan rasa cinta mereka terhadap pekerjaan yang kita tekuni.

5.3.4 Karakteristik Organisasi

Karakteristik organisasi yang diharapkan untuk dapat mencapai suatu produktivitas kerja yaitu suatu organisasi yang dinamis, yang senantiasa membangun organisasinya atau konstruktif dan mampu membangun kepercayaan anggota organisasi.

Berikut ini adalah pembahasan jawaban responden terhadap pernyataan responden tentang Tanggapan responden tentang anda ikut memberikan gagasan atau tindakan yang bersifat membangun.

Tabel 5.19. Tanggapan responden tentang anda ikut memberikan gagasan atau tindakan yang bersifat membangun

No	Tanggapan	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat setuju	25	44,6
2	Setuju	27	48,2
3	Ragu-Ragu	4	7,1
4	Tidak Setuju	0	0
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Jumlah		56	100

Sumber : Data Olahan

Dari tabel 5.16 tentang karyawan ikut memberikan gagasan atau tindakan yang bersifat membangun. Dari tabel dapat diketahui bahwa 25 responden atau 44,6% menyatakan sangat setuju, yang berarti bahwa mereka menilai karyawan ikut memberikan gagasan atau tindakan yang bersifat membangun. Sedangkan responden

yang menyatakan setuju 27 responden atau 48,2%, yang berarti bahwa mereka menilai selama ini karyawan telah ikut memberikan gagasan atau tindakan yang bersifat membangun. Responden yang menyatakan ragu-ragu 4 responden atau 7,1%, yang berarti bahwa mereka kurang yakin jika karyawan telah ikut memberikan gagasan atau tindakan yang bersifat membangun. Kemudian juga terlihat bahwa tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Salah satu kunci keberhasilan suatu perusahaan adalah bergantung pada kinerja sumberdaya manusia yang secara langsung atau tidak langsung memberi kontribusi yang dapat berupa gagasan atau tindakan yang bersifat membangun pada perusahaan. Untuk memperoleh kinerja optimal dari keberadaan karyawan dalam perusahaan maka perusahaan perlu menetapkan strategi yang tepat, yaitu dengan memikirkan bagaimana mengelola karyawan agar mau mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Strategi ini hendaknya merupakan strategi yang berorientasi pada tujuan yaitu dengan menyamakan persepsi antara tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dengan tujuan yang ingin dicapai oleh karyawan yang bekerja pada perusahaan tersebut. Hal tersebut beralasan karena kepentingan tujuan perusahaan dan kepentingan tujuan karyawan tidak dapat dipisah-pisahkan karena berada dalam satu kesatuan kebersamaan yang utuh. Namun, acap terjadi kesenjangan (gap) antara tujuan dan harapan karyawan terhadap perusahaan, dengan realitas yang ada. Hal tersebut seringkali menimbulkan masalah-masalah SDM. Adanya masalah-masalah

SDM tersebut akan mempengaruhi kinerja karyawan di dalam perusahaan yang bersangkutan.

Berikut ini adalah pembahasan jawaban responden terhadap pernyataan responden tentang Tanggapan responden tentang perusahaan telah membangun suatu kondisi tumbuh kepercayaan perusahaan terhadap karyawan.

Tabel 5.20 : Tanggapan responden tentang perusahaan telah membangun suatu kondisi tumbuh kepercayaan perusahaan terhadap karyawan

No	Tanggapan	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat setuju	27	48,2
2	Setuju	26	46,4
3	Ragu-Ragu	3	5,4
4	Tidak Setuju	0	0
5	Sangat Tidak Setuju	0	0
Jumlah		56	100

Sumber : Data Olahan

Dari tabel 5.17 tentang perusahaan telah membangun suatu kondisi tumbuh kepercayaan perusahaan. Dari tabel dapat diketahui bahwa 27 responden atau 48,2% menyatakan sangat setuju, yang berarti bahwa mereka menilai perusahaan telah membangun suatu kondisi tumbuh kepercayaan perusahaan. Sedangkan responden yang menyatakan setuju 26 responden atau 46,4%, yang berarti bahwa mereka menilai selama ini perusahaan telah membangun suatu kondisi tumbuh kepercayaan perusahaan. Responden yang menyatakan ragu-ragu 3 responden atau 3,4%, yang berarti bahwa mereka kurang yakin jika perusahaan telah membangun suatu kondisi

NO	BUDAYA ORGANISASI	Tanggapan					JUMLAH
		SS	S	R	TS	STS	
1	Anda mampu dalam memanfaatkan sumberdaya perusahaan	24 (42,85)	28 (50,00)	4 (7,14)	0 (0,00)	0 (0,00)	56 (100,0)
2	Hasil kerja anda telah mencapai target yang ditetapkan perusahaan	22 (39,26)	30 (53,57)	4 (7,14)	0 (0,00)	0 (0,00)	56 (100,0)
3	Anda mampu dalam menyesuaikan diri terhadap hal-hal yang baru diterapkan	25 (44,64)	26 (46,43)	5 (8,93)	0 (0,00)	0 (0,00)	56 (100,0)
4	Anda mampu menyelesaikan setiap persoalan yang muncul	26 (46,43)	26 (46,43)	4 (7,14)	0 (0,00)	0 (0,00)	56 (100,0)
5	Tanggung jawab yang besar dalam melaksanakan pekerjaan	26 (46,43)	27 (48,21)	3 (5,36)	0 (0,00)	0 (0,00)	56 (100,0)
6	Anda memiliki rasa cinta terhadap pekerjaan yang anda tekuni	29 (51,79)	24 (42,85)	3 (5,36)	0 (0,00)	0 (0,00)	56 (100,0)
7	Anda ikut memberikan gagasan atau tindakan yang bersifat membangun	25 (44,64)	27 (48,21)	4 (7,14)	0 (0,00)	0 (0,00)	56 (100,0)
8	Perusahaan telah membangun suatu kondisi tumbuh kepercayaan perusahaan	27 (48,21)	26 (46,43)	3 (5,36)	0 (0,00)	0 (0,00)	56 (100,0)
JUMLAH		204	214	30	0	0	448
PERSENTASE (%)		45.54	47.77	6.70	0.00	0.00	100.00

Sumber : Data Olahan

Dari tabel 5.18 diketahui rata-rata responden menjawab sangat setuju bahwa hasil pengukuran suatu kinerja dengan memperhitungkan sumber daya yang digunakan adalah 204 responden atau 45,54% menjawab sangat setuju, yang menjawab setuju 214 atau 47,77%, responden yang menjawab ragu-ragu 30 responden atau 6,7%. Sedangkan 0% responden yang menyatakan tidak setuju. Dari semua rekapitulasi tersebut dapat disimpulkan bahwa responden menyatakan produktivitas dipandang sebagai suatu wilayah kegiatan organisasi yang selalu tampak sebagai sasaran jangka panjangnya. Dari tabel juga terlihat bahwa lebih dari

70 % responden mampu dalam memanfaatkan sumberdaya perusahaan, hasil kerja yang telah mencapai target yang ditetapkan perusahaan, karyawan mampu dalam menyesuaikan diri terhadap hal-hal yang baru diterapkan, karyawan mampu menyelesaikan setiap persoalan yang muncul, tanggung jawab yang besar dalam melaksanakan pekerjaan, karyawan memiliki rasa cinta terhadap pekerjaan yang ditekuni, karyawan ikut memberikan gagasan atau tindakan yang bersifat membangun serta perusahaan telah membangun suatu kondisi tumbuh kepercayaan perusahaan.

Berdasarkan pada tabel di atas juga terlihat dengan jelas tanggapan responden berkaitan dengan produktivitas kerja di PT. Bangkinang Pekanbaru. Hal ini dapat diamati dari kemampuan karyawan dalam memanfaatkan sumberdaya perusahaan di PT. Bangkinang Pekanbaru, pencapaian hasil dari target yang telah ditetapkan Oleh PT. Bangkinang Pekanbaru, kemampuan karyawan dalam menyesuaikan diri terhadap hal yang baru diterapkan di PT. Bangkinang Pekanbaru, kemampuan dalam menyelesaikan setiap persoalan yang muncul, memiliki rasa tanggung jawab, rasa cinta terhadap pekerjaan, keikutsertaan dalam memberikan gagasan atau tindakan yang bersifat membangun dan pembangunan suatu kondisi kepercayaan karyawan terhadap PT. Bangking Pekanbaru.

Hal ini dibuktikan dengan 204 jawaban responden atau 45,54 persen karyawan menyatakan sangat setuju jika produktivitas kerja di PT. Bangkinang Pekanbaru berdasarkan pada kemampuan karyawan dalam memanfaatkan sumberdaya perusahaan di PT. Bangkinang Pekanbaru, pencapaian hasil dari target

yang telah ditetapkan Oleh PT. Bangkinang Pekanbaru, kemampuan karyawan dalam menyesuaikan diri terhadap hal yang baru diterapkan di PT. Bangkinang Pekanbaru, kemampuan dalam menyelesaikan setiap persoalan yang muncul, memiliki rasa tanggung jawab, rasa cinta terhadap pekerjaan, keikutsertaan dalam memberikan gagasan atau tindakan yang bersifat membangun dan pembanguan suatu kondisi kepercayaan karyawan, 214 responden atau 47,77 persen karyawan menyatakan kesetujuannya jika produktivitas kerja PT. Bangkinang Pekanbaru berdasarkan kemampuan karyawan dalam memanfaatkan sumberdaya perusahaan di PT. Bangkinang Pekanbaru, pencapaian hasil dari target yang telah ditetapkan Oleh PT. Bangkinang Pekanbaru, kemampuan karyawan dalam menyesuaikan diri terhadap hal yang baru diterapkan di PT. Bangkinang Pekanbaru, kemampuan dalam menyelesaikan setiap persoalan yang muncul, memiliki rasa tanggung jawab, rasa cinta terhadap pekerjaan, keikutsertaan dalam memberikan gagasan atau tindakan yang bersifat membangun dan pembanguan suatu kondisi kepercayaan karyawan, 30 responden atau 6,70 persen karyawan menyatakan keragu-raguan jika produktivitas kerja di PT. Bangkinang Pekanbaru berdasarkan pada kemampuan karyawan dalam memanfaatkan sumberdaya perusahaan di PT. Bangkinang Pekanbaru, pencapaian hasil dari target yang telah ditetapkan Oleh PT. Bangkinang Pekanbaru, kemampuan karyawan dalam menyesuaikan diri terhadap hal yang baru diterapkan di PT. Bangkinang Pekanbaru, kemampuan dalam menyelesaikan setiap persoalan yang muncul, memiliki rasa tanggung jawab, rasa cinta terhadap pekerjaan, keikutsertaan

2) Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Produktivitas Kerja

Tabel 5.24 : Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Produktivitas Kerja

Item Pertanyaan	<i>Pearson Correlation</i>	Kesimpulan
	<i>Croanbach's Alpha</i>	
Y1	0,679	Valid
Y2	0,407	Valid
Y3	0,669	Valid
Y4	0,551	Valid
Y5	0,653	Valid
Y6	0,521	Valid
Y7	0,319	Valid
Y8	0,660	Valid
Produktivitas Kerja	0,683	Reliabel

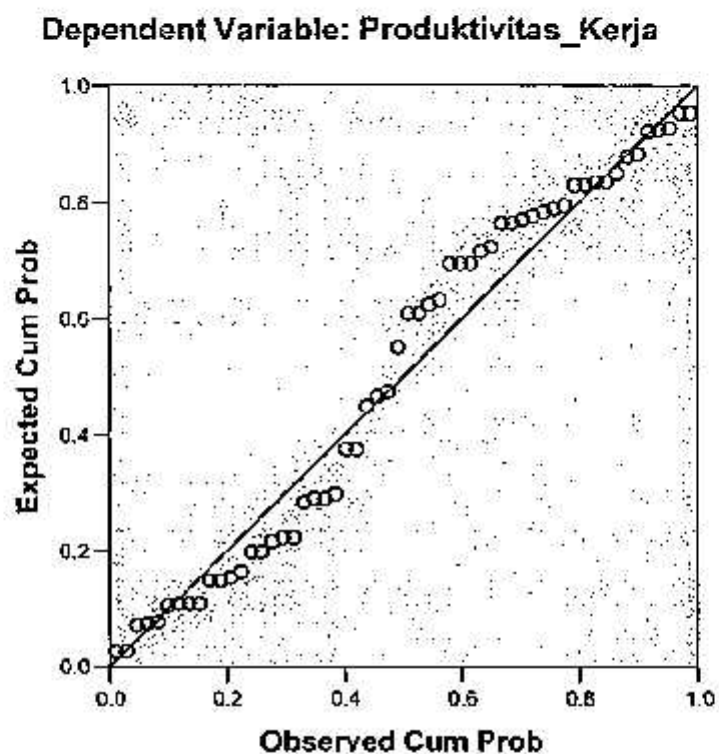
Sumber : Hasil Perhitungan SPSS for Windows 16.0

Variabel produktivitas kerja diukur dengan 8 item pertanyaan. Hasil uji validitas menunjukkan nilai *pearson correlation* terendah yaitu 0,319, hasil semua item variabel $> 0,30$, dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa semua item variabel memenuhi syarat untuk valid. Setelah dilakukan uji reliabilitasnya, nilai *cronbach alpha* adalah 0,683 yang berarti variabel produktivitas kerja tersebut reliabel, karena memiliki nilai koefisien alpha diatas 0,60.

5.4.3 Uji Normalitas Data Penelitian

Deteksi normalitas dilihat dengan menggunakan grafik normal *P-P Plot of Regression Standarized Residual*. Uji Normalitas adalah langkah awal yang harus dilakukan untuk setiap analisis multivariate khususnya jika tujuannya adalah inferensi. Jika terdapat normalitas, maka residual akan terdistribusi secara normal seperti terlihat pada gambar 5.1.

Gambar 5.1
Diagram P-Plot Normalitas
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Sumber : Hasil Perhitungan SPSS for Windows 16.0

Pada gambar terlihat titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

5.5 Uji Hipotesis

H : Diduga bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan bagian produksi pada PT. Bangkinang Pekanbaru.

Berdasarkan statistik t tabel sebesar $1,673 < t$ hitung $5,240$ dengan nilai signifikansi probabilitas sebesar $0,000 < \alpha = 0,05$ maka hipotesis penelitian diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan bagian produksi pada PT. Bangkinang Pekanbaru.

5.6 Hasil Regresi Linier Sederhana

Dengan menggunakan SPSS 16.0 hasil uji regresi linear sederhana yaitu pengaruh budaya organisasi (X) terhadap produktivitas kerja karyawan (Y). Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode enter, dimana semua variabel dimasukkan untuk mencari pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen melalui meregresikan budaya organisasi sebagai independen terhadap produktivitas kerja sebagai variabel dependen. Hasil regresi seperti yang tercantum dalam tabel 5.19 di bawah.

Tabel 5.22 : Koefisien Regresi Linier Sederhana

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	16.972	3.474		4.886
	Budaya_Organisa	.523	.100	.581	5.240

a. Dependent Variable: Produktivitas_Kerja

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS for Windows 16.0

Harga beta nol (constant) 16,972 dan harga beta satu (b) 0,523 maka persamaan garis regresi linier antara produktivitas kerja dan budaya organisasi pada PT. Bangkinang Pekanbaru dapat disusun sebagai berikut:

$$Y = 16,972 + 0,523 X$$

Persamaan regresi dari hasil perhitungan statistik yang telah ditemukan dapat digunakan untuk melakukan prediksi (estimasi) bagaimana pengaruh budaya organisasi (X) terhadap produktivitas kerja karyawan (Y). Misalnya budaya organisasi perusahaan 13, maka nilai produktivitas kerja karyawan adalah seperti persamaan di bawah ini:

$$Y = 16,972 + 0,523 X$$

$$Y = 16,972 + 0,523 (13)$$

$$Y = 16,972 + 6,864$$

$$Y = 23,863$$

Jadi estimasi produktivitas kerja karyawan sebesar 23,864 dengan penambahan atau peningkatan budaya organisasi sebesar 13. Persamaan regresi di atas dapat diartikan bahwa nilai budaya organisasi bertambah atau meningkat 13 maka nilai rata-rata produktivitas akan meningkat atau bertambah sebesar 23,863.

5.7 Koefisien Determinasi (R^2) R Square

Nilai R (koefisien determinasi) terlihat pada tabel V.22 dibawah :

Tabel 5.25 : Hasil Koefisien Determinasi

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.581 ^a	.337	.325	2.247

a. Predictors: (Constant), Budaya_Organisasi

b. Dependent Variable: Produktivitas_Kerja

Sumber : Hasil Perhitungan SPSS for Windows 16.0

Tabel diatas menunjukkan nilai R sebesar 0,581, berarti hubungan keeratan secara bersama-sama antara variabel dependen dan variabel independen cukup kuat karena $R > 0,5$. Nilai R^2 (koefisien determinasi) sebesar 0,337 yang artinya 33,7% produktivitas kerja dipengaruhi oleh budaya organisasi. Sedangkan sisanya sebesar 66,3% lainnya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti pada penelitian ini seperti kompensasi, pendidikan dan pelatihan dan lingkungan kerja.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan bagian produksi pada PT. Bangkinang Pekanbaru. Hasil penelitian terhadap model penelitian dan pengujian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini menghasilkan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil regresi menunjukkan secara statistik t tabel sebesar $1,673 < t$ hitung $5,240$ dengan nilai signifikansi probabilitas sebesar $0,000 > \alpha = 0,05$ maka hipotesis penelitian diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi (X) berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja (Y) karyawan bagian produksi pada PT. Bangkinang Pekanbaru.
2. Nilai R^2 (koefisien determinasi) sebesar $0,337$ yang artinya $33,7\%$ produktivitas kerja dipengaruhi oleh budaya organisasi. Artinya besar pengaruh budaya organisasi (X) terhadap produktivitas kerja karyawan (Y) adalah $33,7\%$ sedangkan $66,3\%$ dipengaruhi variabel lain selain variabel independen (X) yaitu kompensasi, motivasi, pendidikan dan pelatihan serta lingkungan.

6.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan diatas, maka penulis dapat mengemukakan beberapa saran :

1. Untuk mencapai produktivitas yang sesuai dengan target yang telah ditetapkan, perusahaan perlu memperhatikan partisipasi karyawan, kerjasama, kebersamaan, kedisiplinan dan komitmen. Budaya organisasi dapat tercipta dengan baik apabila ada kerjasama antara komponen yang terlibat dengan organisasi (pemilik, pimpinan dan juga karyawan) dan mengacu pada etika organisasi, peraturan kerja dan struktur organisasi yang ada.
2. Diharapkan kepada peneliti selanjutnya agar menggunakan variabel lainnya untuk mengetahui produktivitas kerja karyawan seperti kompensasi, pendidikan dan pelatihan dan lingkungan kerja.
3. Untuk memperoleh hasil penelitian yang maksimal sesuai dengan yang diharapkan, penelitian selanjutnya sebaiknya menggunakan sampel yang lebih besar dari penelitian sekarang.

DAFTAR PUSTAKA

- Chatab, Nevizond. 2007. *Profil Budaya Organisasi*. Bandung. Alfabeta
- Denison, Daniel R. 2001. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. NY. John Willey & Sons.
- Dessler, Gary. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Prehallindo
- Frost, Peter J.; More, Larry F.; Louis, Merl R.; Lundberg, Craig C & Martin Joane. 2001. *Organizational Culture*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hadisuwito, S. 2000. *Manfaat Momentum Kenaikan Upah*. Jakarta. Prisma
- Hasibuan, Malayu SP. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Bumi Aksara
- Kast, Fremont E ; Roscnzweig, James E. 2005. *Organisasi dan Manajemen*. Jakarta : Bumi Aksara
- Kilman, R.H.; Saxton, M.J.; & Sherpa. 1985. *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Fransisco : Jossey-Buss.
- Koentjoroningrat. 2002. *Kebudayaan, Mentalitas dan Pembangunan*. Jakarta : Gramedia.
- Kusriyanto, Bambang. 2005. *Meningkatkan produktivitas Karyawan*. Jakarta: Binaman Persada
- Manuiflang, M. 2005. *Dasar-dasar Manajemen*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Ndraha, Taliziduhu. 2003. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta
- Rivai, Veitzhel. 2004. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Robbins, Stephen P. 2000. *Teori organisasi: Struktur, desain & Aplikasi*. Jakarta: Arcan

- Schermerharn, Jhon R. 2003. *Manajemen*. Edisi Bahasa Indonesia. Yogyakarta. Andi
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber daya dan Produktivitas kerja*. Bandung: Mandar Maju
- Siagian, Sondang P. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta. Rhineka Cipta
- Sinungan, Muchdarsyah. 2005. *Produktivitas; Apa dan Bagaimana*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sugiyono. 2006. *Metode penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Susanto, A.B. 2002. *The Jakarta Consulting Group*. Jakarta
- Umar, Husein. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta. Gramedia Pustaka Utama